



Ontwikkeling ENTRE-Spiegel 2.0

Prof. Dr. Eva Kyndt

Dra. Ilke Grosemans

KU Leuven

Centrum voor Professionele Opleiding & Ontwikkeling, en Levenslang Leren
Onderzoekseenheid Arbeids- en Organisationspsychologie, en Opleidingskunde

Inleiding

Sinds de ontwikkeling van de ENTRE-Spiegel in 2007 hebben verschillende maatschappelijke veranderingen plaatsgevonden. Hierbij gaat het onder meer over de toenemende migratiestroom, de toename van het belang van innovatie en informatie- en communicatietechnologie, de economische crisis en het verdwijnen van de dorpscultuur (Projectgroep ENTRE, 2013). Door deze veranderingen zijn er nieuwe of andere behoeften ontstaan.

Door de ontwikkeling van de ENTRE-Spiegel 2.0 willen we inspelen op deze nieuwe noden en behoeften. Het doel van dit project is daarom tweezijdig. Enerzijds willen we de wetenschappelijke kwaliteit van de ENTRE-Spiegel ontwikkeld in 2007 nagaan. Anderzijds willen we door middel van een bevraging van het werkveld nagaan of de competenties die opgenomen zijn in de ENTRE-Spiegel 2007 nog actueel zijn. Op basis van de ENTRE-Spiegel 2007, zal dan de ENTRE-Spiegel 2.0 ontwikkeld worden die deze actuele competenties zal bevragen.

Dit rapport beschrijft de verschillende stappen die ondernomen werden in het wetenschappelijk ontwikkelproces van de ENTRE-Spiegel 2.0. Het rapport bevat naast de beschrijving van de methodologie ook alle resultaten van de kwalitatieve en statistische analyses van de verzamelde gegevens. De conclusies van de analyses werden op een voor een breder publiek begrijpbare wijze gepresenteerd. Indien de lezer zelf de statistische gegevens wenst te interpreteren dient hij/zij wel over enige statistische voorkennis te beschikken.

De volgende stappen werden ondernomen en staan hieronder in detail beschreven:

- Stap 1: Analyse ENTRE-Spiegel 2007
- Stap 2: Selectie competenties ENTRE-Spiegel 2.0

- Stap 3: Opstellen en aanpassen definities
- Stap 4: Opstellen en aanpassen gedragsindicatoren
- Stap 5: Begrijpbaarheid en taalcontrole: Kwalitatieve voorstudie
- Stap 6: Piloottest 1: Kwantitatieve studie
- Stap 7: Normbepaling ENTRE-Spiegel 2.0
- Stap 8: Piloottest 2: Kwantitatieve studie
- Stap 9: Piloottest 360° ENTRE-Spiegel 2.0

Tot slot bevat dit eindrapport ook de eindversie van de ENTRE-Spiegel 2.0 en bijhorende 360° versie die beiden in een online tool verwerkt werden (zie bijlages).

Stap 1: Analyse ENTRE-Spiegel 2007

In deze eerste stap beogen we de psychometrische kwaliteit van de ENTRE-Spiegel 2007 na te gaan. Daarnaast verkennen we ook op basis van de beschikbare gegevens welke competenties meegenomen dienen te worden in de update van de ENTRE-Spiegel.

1.1. Doel

Op basis van statistische analyses van de gegevens die verzameld werden tussen 2007 en 2014, willen we de volgende vragen beantwoorden:

- Structuur: Vinden we de 12 vooropgestelde competenties terug?
- Zijn de schalen betrouwbaar?
- Is de ENTRE-Spiegel geschikt voor ondernemers met en zonder ervaring?
- Zijn er verschillen in competenties tussen ondernemers met en zonder ervaring?
- Zijn er clusters van competenties terug te vinden?
- Welke competenties voorspellen ondernemerschap 3, 4 of 5 jaar later?

1.2. Methodologie

De gegevens van de ingevulde ENTRE-Spiegels werden bewaard op een server van VDAB. In mei 2014 leverde VDAB twee datasets aan. Een eerste dataset betrof de gegevens van de ENTRE-Spiegels die bij VDAB zelf werden afgenomen ($n^1 = 7,874$). De tweede dataset bevatte de gegevens van de ENTRE-Spiegels die bij UNIZO of SYNTRA werden ingevuld ($n = 27,084$). Deze twee datasets werden door de KU Leuven aan elkaar gekoppeld.

Structuur (Convergente en divergente validiteit). Om de structuur van de ENTRE-Spiegel 2007 na te gaan werd de dataset random verdeeld in twee even grote subsets. De eerste subset werd gebruikt om door middel van Confirmatorische Factor Analyse (CFA) na te gaan of de

¹ n = aantal deelnemers

originele structuur bevestigd wordt door de verzamelde gegevens en indien nodig de structuur aan te passen op basis van de gegevens. De tweede subset werd gebruikt om de geïdentificeerde structuur te bevestigen (convergente validiteit) en na te gaan of de verschillende competenties van elkaar te onderscheiden zijn (divergente validiteit) (Kyndt & Onghena, 2014). De divergente validiteit werd getoetst aan de hand van de criteria van Fornell en Lacker (1981).

Betrouwbaarheid (interne consistentie). Om de betrouwbaarheid van de schalen na te gaan werd voor iedere schaal de Cronbach's alpha coëfficiënt berekend (Field, 2009).

Geschiktheid voor ondernemers met en zonder ervaring (meetinvariantie). Om na te gaan of ondernemers zonder ervaring, met minder dan 3 jaar ervaring of meer dan 3 jaar ervaring de gedragsindicatoren en onderliggende constructen (competenties) op een gelijkaardige wijze interpreteerden, werd de meetinvariantie over groepen getoetst. Het toetsen van meetinvariantie gebeurt door verschillende confirmatorische factor analyses uit te voeren waarbij het opleggen van meerdere restricties (gefixeerde ladingen en/ of intercepten) niet mag resulteren in een slechter fit tussen de gegevens en de vooropgestelde structuur (Kyndt & Onghena, 2014).

Verschillen tussen ondernemers met en zonder ervaring. De verschillende groepen werden met elkaar vergeleken door middel van een MANOVA analyse. Vervolgens werden enkelvoudige ANOVA analyses uitgevoerd om na te gaan welke competenties van elkaar verschillen en wat de effectgrote was van dit verschil. Tukey post-hoc testen werden uitgevoerd om na te gaan hoe de verschillende groepen (zonder ervaring, minder dan 3 jaar en meer dan 3 jaar ervaring) van elkaar verschilden (Kyndt & Baert, 2015).

Clusters van competenties. Door middel van latente profielen analyse werd nagegaan of we op basis van de gegevens bepaalde competenties samen konden brengen in betekenisvolle clusters. Hiervoor werd gebruik gemaakt van het Mclust pakket ontwikkeld voor R (statistische software) door Fraley en Raftery (2002, 2006).

Ondernemerschap 3, 4 en 5 jaar later voorspellen (predictieve validiteit). Voor de deelnemers die de ENTRE-Spiegel bij de VDAB invulden tussen 2009 en 2011 werd in de kruispuntendatabank nagegaan wat hun status als ondernemer was in Augustus 2014. In het totaal kon voor 3239 mensen de koppeling gemaakt worden. Door middel van logistische regressie analyse werd nagegaan welke competenties een voorspellende waarde hebben voor het actief zijn als ondernemer 3, 4 of 5 jaar na het invullen van de ENTRE-Spiegel.

1.3. Resultaten

Overzicht deelnemers. In het totaal vulden 34,968 personen de ENTRE-Spiegel in vanaf 2007 tot en met April 2014. Tabel 1 biedt een overzicht van de demografische eigenschappen

van deze deelnemers. Samengevat kan gesteld worden dat ongeveer evenveel vrouwen als mannen de ENTRE-Spiegel invulden. De meerderheid van de deelnemers (86.7%) waren individuen zonder ervaring als zelfstandige in België, maar ook personen met minder of meer dan 3 jaar ervaring als zelfstandige deden een beroep op de ENTRE-Spiegel. Verder kan er opgemerkt worden dat vooral personen tussen 20 en 30 jaar oud (43.4%) de ENTRE-Spiegel invulden, maar ook de andere leeftijdsgroepen zijn goed vertegenwoordigd. De grootte van de groepen opgedeeld volgens werkstatus en werkervaring binnen België is vergelijkbaar. Tot slot, waren alle diploma's vertegenwoordigd, er waren geen uitschieters maar de grootste groep bezit een diploma TSO (3e graad) (22.7%).

Tabel 1. Demografische eigenschappen deelnemers

Eigenschap	Frequentie	Percentage
Geslacht		
Man	17880	51.1
Vrouw	17088	48.9
Leeftijd		
Jonger dan 20 jaar	6871	19.6
21 – 30 jaar	15177	43.4
31 – 40 jaar	7068	20.2
41 – 50 jaar	4410	12.6
51 – 60 jaar	1313	3.8
Ouder dan 60 jaar	129	0.4
Ervaring als ondernemer		
Geen ervaring	30321	86.7
Minder dan 3 jaar	2607	7.5
Meer dan 3 jaar	2040	5.8
Werkstatus		
Student	9695	27.7
Werkend	8400	24.0
Werkend & student (avondonderwijs)	5375	15.4
Werkloos	11498	32.9
Werkervaring in België		
Geen ervaring	6263	17.9
Minder dan 5 jaar	12781	36.6
Tussen 5 en 10 jaar	5811	16.6
Meer dan 10 jaar	10113	28.9
Diploma		
Geen diploma	1168	3.3
Lager onderwijs	2472	7.1

Tweede graad secundair onderwijs (BSO)	2709	7.7
Tweede graad secundair onderwijs (TSO)	2247	6.4
Tweede graad secundair onderwijs (KSO)	220	.6
Tweede graad secundair onderwijs (ASO)	1303	3.7
Derde graad secundair onderwijs (BSO)	5103	14.6
Derde graad secundair onderwijs (TSO)	7925	22.7
Derde graad secundair onderwijs (KSO)	896	2.6
Derde graad secundair onderwijs (ASO)	2926	8.4
Hoger onderwijs korte type	3633	10.4
Hoger onderwijs lange type	1567	4.5
Universitair onderwijs	2129	6.1
Buitenlands diploma niet gelijkgesteld in België	670	1.9

Structuur. We gingen op basis van de eerste subset ($n = 17484$) na of de structuur van de ENTRE-Spiegel 2007 bevestigd werd door de gegevens. De resultaten toonden dat de fit van het model met 12 factoren en hun respectievelijk gedragsindicatoren te laag was ($\chi = 13035,91$, $df = 3014$, $CFI = .865$, $TLI = .858$, $RMSEA[CI] = .040 [.039; .040]$, $SRMR = .045$). Daarom gingen we na of we deze fit konden verbeteren door kleine wijzingen aan te brengen. In een eerste stap werden daarom acht indicatoren verwijderd waarvan het achterliggend construct (competentie) minder dan 25% verklaarde (m.a.w. de gestandaardiseerde lading was lager dan .50). Hierdoor steeg de waarde van de CFI tot .874. Vervolgens werden de modificatie indices berekend. Zeven gedragsindicatoren vertoonden een overlap met (verschillende) andere competenties en werden daarom ook verwijderd. Het finale model bevatte 12 competenties en 64 gedragsindicatoren ($\chi = 42825.01$, $df = 1886$, $CFI = .909$, $TLI = .902$, $RMSEA[CI] = .037 [.037; .038]$, $SRMR = .041$). Tot slot gingen we na of we deze aangepaste structuur konden bevestigen in de tweede subset, de resultaten toonden een goede fit aan ($\chi = 43494,82$, $df = 1886$, $CFI = .902$, $TLI = .899$, $RMSEA[CI] = .037 [.037; .038]$, $SRMR = .041$). Tabel 2 toont de resultaten van de CFA analyse op de tweede subset ($n = 17484$).

Tabel 2. Finale structuur ENTRE-Spiegel 2007

Item	Regression weight	Standard error	Standardised regression weight	Critical ratio ^a	R^2
<i>Doorzettingsvermogen</i>					
DV1	1	b	.68	b	.46
DV2	.1.01	.01	.68	76.27	.46
DV3	.85	.01	.64	72.23	.41
DV4	.93	.01	.68	76.04	.46
DV5	.83	.01	.68	76.13	.46
DV7	1.05	.01	.71	78.82	.50

<i>Zelfkennis</i>					
ZK1	1	b	.51	b	.26
ZK3	1.02	.02	.60	42.28	.36
ZK5	.97	.02	.62	48.19	.39
<i>Gerichtheid leren</i>					
GL1	1	b	.60	b	.36
GL2	1.13	.02	.64	62.26	.40
GL3	1.06	.01	.54	55.01	.29
GL4	.98	.01	.76	69.66	.57
GL6	.74	.01	.69	65.65	.47
<i>Besefrendement</i>					
BR1	1	b	.63	b	.39
BR2	1.13	.02	.66	68.16	.43
BR3	1.06	.02	.64	66.37	.40
BR4	.98	.01	.70	71.98	.50
BR5	1.14	.02	.69	70.73	.47
BR6	1.09	.02	.66	68.75	.44
<i>Besluitvaardigheid</i>					
BV1	1	b	.69	b	.48
BV2	1.01	.01	.72	81.62	.52
BV4	.79	.01	.67	76.21	.44
BV6	.93	.01	.74	84.23	.55
BV7	.87	.01	.57	65.89	.33
<i>Toekomstig plannen</i>					
TP1	1	b	.70	b	.49
TP2	1	.01	.66	71.34	.44
TP3	.91	.01	.66	71.05	.43
TP4	1.06	.01	.68	72.78	.46
<i>Zelfstandigheid</i>					
ZS2	1	b	.57	b	.33
ZS4	1.36	.02	.65	63.63	.42
ZS5	1.09	.02	.65	63.39	.42
<i>Overtuigingskracht</i>					
OK1	1	b	.73	b	.53
OK2	.95	.01	.69	84.18	.48
OK3	.92	.01	.69	83.59	.47
OK4	.90	.01	.71	86.35	.50
OK5	.84	.01	.64	78.18	.42
OK6	.79	.01	.62	75.65	.39
OK7	.77	.01	.56	67.29	.31
OK8	.80	.01	.57	68.83	.32
OK9	.86	.01	.68	82.89	.46

<i>Netwerken vormen</i>					
NV1	1	b	.74	b	.54
NV2	1.02	.01	.77	88.26	.59
NV4	.73	.01	.66	76.57	.44
NV5	.64	.01	.60	69.25	.36
NV7	.73	.01	.62	71.67	.38
<i>Kansen zien</i>					
KZ1	1	b	.74	b	.55
KZ2	.86	.01	.61	74.61	.37
KZ3	.98	.01	.68	83.25	.46
KZ4	.90	.01	.70	85.99	.49
KZ5	.95	.01	.68	83.77	.46
KZ6	.73	.01	.65	79.07	.42
KZ7	.80	.01	.66	80.70	.43
<i>Zicht op markt</i>					
ZM1	1	b	.67	b	.45
ZM2	.98	.01	.66	72.83	.43
ZM3	.96	.02	.58	64.96	.33
ZM5	.93	.01	.57	64.14	.32
ZM6	1.06	.02	.53	59.56	.28
ZM7	.90	.01	.64	70.88	.40
<i>Solidair en milieubewust handelen</i>					
SM1	1	b	.83	b	.69
SM2	1.05	.01	.86	124.41	.74
SM4	.99	.01	.79	112.45	.63
SM5	.76	.01	.64	83.96	.40
SM6	.90	.01	.68	92.08	.47

Nota: alle coëfficiënten waren significant op het <.001 niveau

Divergente validiteit. De divergente validiteit werd getoetst aan de hand van de criteria van Fornell en Lacker (1981). Samengevat stellen deze auteurs dat de variantie die een construct verklaart in zijn indicatoren groter moet zijn dan de variantie die het construct deelt met een ander construct. Tabel 3 presenteert de correlaties tussen de verschillende competenties. Gezien de correlatie tussen de competenties gelijk is aan de vierkantswortel van de variantie die deze twee schalen delen, wordt de correlatie vergeleken met de vierkantswortel van de gemiddeld verklaarde variantie van het construct (competentie). Over het algemeen is de divergente validiteit van de ENTRE-Spiegel 2007 aanvaardbaar, echter het kan opgemerkt worden dat de verschillende competenties vrij sterk samenhangen. Bovendien is de competentie zelfstandigheid niet goed te onderscheiden van verschillende andere competenties. Daarnaast hangen ook de competenties ‘kansen zien’ en ‘zicht op markt’ sterk samen. Op basis van deze resultaten werden twee alternatieve modellen getoetst: één waarin zelfstandigheid niet werd opgenomen en één waarin ‘kansen zien’ en ‘zicht op markt’ gereduceerd werden tot één schaal. Geen van deze modellen toonde een betere fit.

Tabel 3. Beschrijvende statistieken, correlaties en verklaarde variantie

Competentie	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Doorzettingsvermogen	4.79	.79	.68											
2. Zelfkennis	4.68	.77	.39	.58										
3. Gerichtheid leren	4.86	.77	.52	.43	.60									
4. Besef rendement	4.76	.78	.65	.39	.49	.66								
5. Besluitvaardigheid	4.52	.79	.61	.32	.44	.54	.68							
6. Toekomstig plannen	4.50	.81	.54	.43	.45	.55	.51	.68						
7. Zelfstandigheid	5.07	.72	.64	.31	.45	.57	.66	.49	.63					
8. Overtuigingskracht	4.57	.72	.60	.48	.51	.60	.69	.56	.59	.66				
9. Netwerken vormen	4.62	.79	.49	.48	.47	.46	.55	.45	.45	.65	.68			
10. Kansen zien	4.15	.80	.54	.39	.51	.58	.64	.53	.52	.71	.58	.67		
11. Zicht op markt	4.29	.81	.51	.44	.56	.58	.56	.49	.48	.66	.61	.74	.61	
12. Solidair en milieubewust handelen	4.39	.96	.46	.38	.43	.51	.39	.44	.40	.46	.40	.49	.43	.77

Nota: Antwoorden op een 6-punten schaal, diagonaal bevat de vierkantswortel van de gemiddeld verklaarde variantie van het construct

Betrouwbaarheid. De interne consistentieanalyse toonde dat alle schalen voldoende betrouwbaar waren (zie Tabel 4). Schalen met een coëfficiënt lager dan .60 worden als onbetrouwbaar beschouwd (Field, 2009).

Tabel 4. Betrouwbaarheid schalen

Schaal (competentie)	Cronbach's α
Doorzettingsvermogen	.84
Zelfkennis	.60
Gerichtheid op leren	.78
Besef rendement	.83
Besluitvaardigheid	.79
Toekomstig plannen	.76
Zelfstandigheid	.63
Overtuigingskracht	.87
Netwerken vormen	.78
Kansen zien	.85
Zicht op markt	.77
Solidair en milieubewust handelen	.86

Meetinvariantie. Om na te gaan of meerdere groepen de gedragsindicatoren en competenties op een gelijkaardige manier interpreteren, werd de meetinvariantie getoetst. Dit gebeurde door na te gaan of de structuur (configural invariance), de factor ladingen (metric invariance) en intercepten van de constructen (scalar invariance) gelijk zijn over de groepen heen (Van de Schoot, Lugtig & Hox, 2012; Kyndt & Onghena, 2014). De meetinvariantie is bevestigd wanneer deze bijkomende restricties de fit tussen de gegevens en het model niet vermindert. Ideaal gezien betekent dit dat de chi-kwadraat toets voor model vergelijking niet significant is, het echter is geweten dat deze chi-kwadraat toets gevoelig is voor de grootte van de steekproef (Iacobucci, 2010). Gezien de grote steekproef in deze studie ($n = 34,986$) is de chi-kwadraat toets hier geen goede indicator vermits type-1 fouten (overschatting van het verschil) toenemen wanneer de steekproefgrootte stijgt. De meetinvariantie zal daarom nagegaan worden door het verschil in CFI na te gaan van beide modellen. Wanneer dit verschil kleiner is dan .01 kan aangenomen worden dat de fit niet slechter werd (Iacobucci, 2010). Tabel 5 toont aan dat 'scalar invariance' aangetoond kon worden. Dit betekent dat de drie groepen met een verschillende aantal jaren ervaringen als ondernemer de gedragsindicatoren en competenties op een gelijkaardige wijze interpreteren. Bovendien, kunnen verschillen in de gemiddelde scores van de competenties tussen de drie groepen toegeschreven worden aan verschillen in de competenties zelf en niet aan verschillen in de meting van de competenties.

Tabel 5. Meetinvariantie over groepen ENTRE-Spiegel 2007

	Model				Model vergelijking			
	χ^2 (df)	CFI	RMSEA	BIC		$\Delta\chi^2$ (Δdf)	p	Δ CFI
Model 1 (Configural)	49011.32*** (5658)	.901	.038	2594380.81				
Model 2 (gelijke ladingen)	49316.72*** (5762)	.901	.038	2593681.25	Model 1 vs. 2	305.41 (104)	<.001	.000
Model 3 (+ gelijke intercepten)	49831.57*** (5866)	.900	.038	2593191.14	Model 2 vs. 3	514.85 (104)	<.001	.001
Model 4 (+ gelijke gemiddelden)	50358.58*** (5890)	.899	.038	2593486.23	Model 3 vs. 4	527.01 (24)	<.001	.001

Construct validiteit: Verschillen tussen ondernemers met en zonder ervaring. Gezien de meetinvariantie aangetoond werd, is het zinvol om de gemiddelde scores van de verschillende groepen met elkaar te vergelijken. De MANOVA analyse gaf aan dat (in het algemeen) de verschillen tussen ondernemers zonder ervaring, met minder dan drie jaar ervaring en meer dan drie jaar ervaring significant waren (Pillai's trace = .03, $F = 20.18$, $df = 2$, 15723, $p < .001$). De resultaten van de ANOVA analyses met Tukey post-hoc testen, tonen aan dat met uitzondering voor zelfkennis (zie Tabel 6), ondernemers zonder ervaring significant lager scoren dan ondernemers met minder of meer dan drie jaar ervaring. Ondernemers met minder of meer dan drie jaar ervaring verschillen niet significant van elkaar. Er dient echter opgemerkt te worden dat gegeven de grote steekproef en het feit dat de effectgrootte klein tot zeer klein is, dit resultaat genuanceerd dient te worden en dat de verschillen in realiteit beperkt zijn.

Tabel 6. Verschillen tussen ondernemers met of zonder ervaring

Schaal	df	F	η^2
Doorzettingsvermogen	2, 17481	96.97***	.01
Zelfkennis	2, 17481	.464	<.001
Gerichtheid op leren	2, 15723	16.84***	.002
Besef rendement	2, 17481	77.78***	.01
Besluitvaardigheid	2, 17481	161.8***	.02
Toekomstig plannen	2, 17481	76.81***	.01
Zelfstandigheid	2, 17481	76.33***	.01
Overtuigingskracht	2, 17481	90.47***	.01
Netwerken vormen	2, 17481	55.92***	.01

Kansen zien	2, 17478	164.2***	.02
Zicht op markt	2, 17467	115.3***	.01
Solidair en milieubewust handelen	2, 17462	83.81***	.01

Clusters van competenties. De resultaten van de latente profielen analyse tonen dat een oplossing met negen clusters de meest optimale fit heeft met de verzamelde gegevens. Bij het nader bestuderen van deze clusters, konden geen inhoudelijk relevante profielen geïdentificeerd worden. Op basis van de verzamelde gegevens kan er geen voorstel tot clustering gedaan worden.

Predictieve validiteit. Om de predictieve validiteit van de ENTRE-Spiegel 2007 te analyseren, werd voor de deelnemers die via VDAB deelnamen in het jaar 2009, 2010 en 2011 nagegaan of ze anno 2014 actief waren als ondernemer (hoofdberoep, bijberoep of meewerkend echtgenoot). In het totaal kon voor 3239 deelnemers deze informatie terug gevonden worden in de kruispuntendatabank. De koppeling van de gegevens gebeurde via een ID nummer door de medewerkers van VDAB, op geen enkel moment werd de anonimiteit van de deelnemer geschaad. In vergelijking met alle deelnemers, bestond deze groep deelnemers proportioneel meer uit werkzoekenden. Voor de andere kenmerken was deze groep vergelijkbaar. Tabel 7 geeft een overzicht van de ondernemersstatus van deze groep deelnemers. Bij het uitvoeren van de logistische regressie werd gecontroleerd voor leeftijd, werk status, ervaring als ondernemer, intentie tot ondernemerschap (in opstart, interesse, niet zeker om een zaak te starten) en diploma. De resultaten in Tabel 8 tonen dat doorzettingsvermogen en zicht op markt significante positieve voorspellers zijn van (voortgezet) ondernemerschap. Solidair en milieubewust handelen hangt negatief samen met (voortgezet) ondernemerschap.

Tabel 7. Huidige status (2014) ondernemers

Huidige status als ondernemer	2009	2010	2011	Total
Geen ondernemer	961	739	542	2242
Ondernemer: Hoofdberoep	222	276	249	747
Ondernemer: Bijberoep	84	83	67	234
Meewerkend Echtgeno(o)t(e)	6	5	5	16
Totaal				3239

Tabel 8. Resultaten logistische regressie

	Estimate	Se	p
(Intercept)	-3.60	1.88	.055
Doorzettingsvermogen	.25	.11	.021*
Zelfkennis	-.07	.07	.332
Gerichtheid op leren	-.09	.08	.284
Besef rendement	-.05	.10	.623

Besluitvaardigheid	.03	.10	.760
Toekomstig plannen	.03	.07	.704
Zelfstandigheid	-.12	.10	.269
Overtuigingskracht	.21	.13	.062°
Netwerken vormen	-.01	.10	.976
Kansen zien	-.13	.11	.224
Zicht op markt	.21	.10	.041*
Solidair en milieubewust handelen	-.28	.07	<.001***
Geslacht (vrouw = 1)	-.12	.09	.206
Leeftijd	.02	.05	.622
Ervaring als ondernemer	.25	.45	.570
Werk status (werknemer = 1)	.06	1.26	.963
Werkervaring	.28	.21	.183
Dummy jaar 2009	-.70	.11	<.001***
Dummy jaar 2010	-.23	.11	.033*
Dummy opstart	1.33	.35	<.001***
Dummy interesse	.89	.35	.011*
Diploma	.20	.03	<.001***

1.4. Conclusie

De analyse van gegevens van de ENTRE-Spiegel 2007 bevestigen de structuur en betrouwbaarheid van het instrument. Daarnaast werd ook aangetoond dat het instrument op een zelfde manier begrepen wordt door deelnemers met en zonder ervaring als ondernemer. De predictieve validiteit is eerder beperkt, vooral doorzettingsvermogen en zicht op markt zijn belangrijk voor het actief blijven als ondernemer. Dit resultaat kan echter genuanceerd worden gezien we slechts voor een specifieke groep (hoofdzakelijk werkzoekenden) de nodige gegevens konden terugvinden. Toekomstig onderzoek is nodig om op een accurate en genuanceerde wijze het belang van deze competenties voor ondernemerschap vast te stellen. De resultaten van deze analyses (stap 1) werden gepubliceerd in een internationaal wetenschappelijke tijdschrift:

Kyndt, E., & Baert, H. Entrepreneurial competences: Assessment and predictive value for continued entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13-25. doi: 10.106/j.jvb.2015.07.002 (ISI impact factor 2.033).

Stap 2: Selectie competenties ENTRE-Spiegel 2.0

2.1. Doel

Omwille van verscheidene maatschappelijk veranderingen worden de competenties uit de ENTRE-Spiegel 2007 in vraag gesteld. Het gaat hierbij specifiek om de vraag of deze competenties nog actueel zijn of aangepast moeten worden. Daarom worden de competenties uit de ENTRE-Spiegel 2007 geëvalueerd en worden potentiële nieuwe competenties in kaart gebracht. In deze fase van het project gingen we op zoek naar het antwoord op de vraag: **“Zijn de competenties in de huidige ENTRE-Spiegel nog actueel? Zo niet, welke competenties kunnen een (betere) bijdrage leveren?”**

2.2. Methodologie

Literatuurstudie. De literatuurstudie spitste zich toe op de Nederlandstalige en Engelstalige internationale wetenschappelijke literatuur. Met behulp van Google Scholar en LimoLibris² werd gezocht naar recente (algemeen na 2000, specifiek voor de ondernemerscompetenties na 2007) en relevante literatuur aan de hand van verschillende zoektermen (zie Tabel 9). Daarnaast werden ook wetenschappelijke tijdschriften die zich specifiek toespitsten op ondernemerschap geraadpleegd via *ScienceDirect*: *Journal of Business Venturing*, *Journal of Entrepreneurs*, *International Journal of Entrepreneurship* en *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Tot slot werden de referentielijsten van relevante wetenschappelijke artikels doorzocht (Sneeuwbal methode).

Tabel 9. Overzicht zoektermen literatuurstudie

LimoLibris	Google Scholar
Competentie, <i>competence</i> , <i>competency</i>	Competentie, <i>competence</i>
Ondernemerscompetenties	Ondernemerscompetentie, <i>entrepreneurial competencies</i> , <i>entrepreneur + competence</i> , <i>competencies of an entrepreneur</i> , <i>entrepreneurial skills</i>
Sleutelcompetenties	Sleutelcompetenties, <i>entrepreneurial key competencies</i> , <i>entrepreneur key competencies</i>
Competenties meten, <i>measuring competencies</i>	Competenties meten, <i>measuring competencies</i>
<i>Communication entrepreneur</i> , <i>communication entrepreneurship</i>	<i>Communication + entrepreneur</i> , <i>entrepreneurial skills + communication</i>
<i>Flexibility entrepreneurship</i> , <i>flexible +</i>	<i>Entrepreneur + flexibility</i> , <i>entrepreneur +</i>

² Online zoekmachine Associatie KU Leuven die simultaan verschillende wetenschappelijk databases doorzoekt.

<i>entrepreneur</i>	<i>flexible</i>
<i>Teamwork entrepreneurship, teamwork entrepreneur</i>	<i>Teamwork + entrepreneur</i>
Ondernemerschap, <i>entrepreneurship, entrepreneur, entrepreneur definition, entrepreneurship definition</i>	Ondernemerschap, <i>entrepreneurship, entrepreneur, entrepreneur definition, entrepreneurship definition</i>
Bankencrisis	Bankencrisis
	<i>Entrepreneurship + dynamic process</i>
	<i>Entrepreneur + passion</i>
	<i>Need for achievement</i>
	<i>Risk taking + entrepreneur, risk taking + entrepreneurship</i>
	<i>Creativity + entrepreneur</i>
	<i>Entrepreneurial skills + persuasive</i>
	<i>Social capital, human capital</i>
	Cijfers Vlaanderen + startende ondernemingen, cijfers Vlaanderen + werkzaamheid
	<i>Economic crisis, economische crisis</i>
	Jonge ondernemers, jonge ondernemingen in Vlaanderen, <i>young entrepreneurs,</i>

Bevraging werkveld. Op basis van de literatuurstudie werd bepaald welke competenties (naast de competenties van de ENTRE-Spiegel 2007) opgenomen zouden worden voor verder onderzoek. Er werd zowel een kwalitatieve als kwantitatieve bevraging opgezet.

Kwalitatieve bevraging

Voor het verzamelen van de data, werd er gekozen om vier verschillende respondentengroepen te interviewen, omdat deze respondentengroepen ieder een verschillend perspectief op het ondernemerschap konden bieden.

De eerste groep respondenten, ondersteuners van startende ondernemers, bestond uit vijf respondenten. Deze vervulden onder andere de functie van startersadviseur (twee respondenten, beide sinds drie jaar), starterscoach (sinds acht jaar), coördinator van ondernemersprojecten (sinds één jaar) en adviseur onderwijs en ondernemen (sinds drie jaar) en kwamen allemaal frequent in contact met (startende) ondernemers. De tweede groep, de 'lange ondernemers', bestond uit 16 respondenten. Deze groep was gemiddeld 18.75 jaar actief als ondernemer, met een minimum van zeven jaar en een maximum van 31 jaar. Van hen kende geen enkele respondent de ENTRE-Spiegel, maar 13 van de 16 respondenten gaven wel aan deze test als nuttig te beschouwen voor een startende ondernemer. 'Korte ondernemers', de derde groep, waren respondenten die gestart waren na 2008. Deze groep bestaat uit tien respondenten, die gemiddeld zelfstandig werken sinds 2.10 jaar met een

maximum van 5 jaar en een minimum van 6 maanden. Geen van deze respondenten had al van de ENTRE-Spiegel gehoord. De laatste groep zijn de gefaillleerden. Hier zijn slechts twee respondenten bevraagd, beiden waren 5 jaar lang actief als ondernemer. Zij hadden eveneens nog niet gehoord van de ENTRE-Spiegel. Tabel 10 geeft een overzicht van de sectoren waarin de ondernemers actief waren.

Tabel 10. Verdeling sectoren geïnterviewde ondernemers

Sector	Procent
Verkoopsector	25%
Bouw	14.29%
Gezondheidszorg	14.29%
Horeca	14.29%
IT-sector	7.14%
Verzorgingssector	7.14%
Bank- en verzekeringswezen	3.57%
Coaching- en trainingssector	3.57%
Grafische sector	3.57%
Industrie	3.57%
Research en development	3.57%

De afgenomen interviews werden allemaal digitaal opgenomen en getranscribeerd. Na de transcriptie werden de interviews gecodeerd. Op basis van de literatuurstudie werd een coderingsmatrix opgesteld, waarin drie grote thema's naar voren kwamen; de algemene codes (zoals vragen over de onderneming en de kennis over de ENTRE-Spiegel), de codes rond maatschappelijke veranderingen en ondernemerscompetenties. Bij de codes rond ondernemerscompetenties werd steeds een onderverdeling gemaakt tussen het al dan niet belangrijk vinden van de ondernemerscompetenties. Deze codes werden steeds toegekend aan betekenisvolle gehelen. De codering gebeurde telkens door twee personen.

Op basis van de codering konden fragmenten met dezelfde codes samengebracht worden voor verdere interpretatie. Er werd gekozen om enkel een horizontale analyse of '*cross-site analysis*' door te voeren, waarbij de verschillende respondenten onderling met elkaar vergeleken werden (Packer, 2011). Dit gebeurde in eerste instantie over de verschillende groepen respondenten heen, en daarna binnen de groepen, waarbij er zowel gezocht werd naar verschillen als gelijkenissen tussen de groepen van respondenten.

Kwantitatieve bevraging

Deze vragenlijst werd op 28 juli 2014 verspreid onder 130 KMO's en terug afgesloten op 10 augustus 2014. Doorheen deze periode hadden 42 ondernemers deze online vragenlijst ingevuld. Deze vragenlijst bestond uit 21 vragen. Hierbij werd eerst gevraagd hoe lang de ondernemers al zelfstandig ondernemer waren en in welke sector. Daarna kregen de ondernemers telkens één van de competenties voorgelegd, met korte uitleg, en gaven dan een antwoord op een Likertschaal van 1 (niet belangrijk) tot en met 5 (zeer belangrijk). Tot slot werd bij de ondernemers nog gepeild naar competenties die nog ontbraken. Slechts één

respondent (2.38%) was al langer dan 6 jaar ondernemer. De overige 41 respondenten (97.62%) waren maximum 5 jaar actief als ondernemer, en worden dus gecategoriseerd als 'korte ondernemers'. Deze respondenten kwamen uit 20 verschillende sectoren (zie Tabel 11). De gemiddelde scores en standaardafwijkingen van de gegevens werden berekend om na te gaan welke competenties deze ondernemers belangrijk vonden.

Tabel 11. Verdeling sectoren ondernemers online vragenlijst

Sector	Procent
Diensten aan personen	28.57%
Zakelijke dienstverlening	21.43%
Bouw	14.29%
Gezondheidszorg	11.90%
Groot- en kleinhandel	11.90%
Maatschappelijke dienstverlening	7.14%
Ontspanning, cultuur en sport	7.14%
Textiel, kleding en schoeisel	7.14%
Hout- en meubelindustrie	4.76%
Informatica, media en telecom	4.76%
Metaal	4.76%
Overige dienstverlening	4.76%
Transport, logistiek en post	4.76%
Chemie, rubber en kunststof	2.38%
Dranken, voeding en tabak	2.38%
Energie, water en afvalverwerking	2.38%
Grafische nijverheid, papier en karton	2.38%
Horeca en toerisme	2.38%
Onderwijs	2.38%
Vervaardiging van transportmiddelen	2.38%
Andere	Training & coaching, vastgoed, reclame, verzorging

Klankbordgroep. Op basis van de resultaten van de bevraging werden aanbevelingen geformuleerd omtrent de competenties die opgenomen konden worden in de vernieuwde ENTRE-Spiegel. Deze aanbevelingen werden voorgelegd aan de klankbordgroep.

Beheerscomité. Tot slot, werden de conclusies van de klankbordgroep besproken met het beheerscomité van de ENTRE-Spiegel. Op dit overleg werden de competenties finaal geselecteerd.

2.3. Resultaten

Literatuurstudie. Op basis van de literatuurstudie kwamen een aantal nieuwe competenties naar voor. Nieuwe competenties die in meer dan drie wetenschappelijke artikels aan bod kwamen werden mee genomen in de bevraging van het werkveld. Competenties die – naast de competenties opgenomen in de ENTRE-Spiegel 2007 – bevroegd werden waren ‘flexibiliteit’, ‘het inschatten en nemen van risico’s’, ‘werken in teams’, ‘sociale vaardigheden’ en ‘creatief en innovatief zijn’.

Bevraging werkveld.

Kwalitatieve bevraging

Uit het gevoerde kwalitatieve onderzoek kwamen verschillende resultaten naar boven, zowel algemene als groeps-specifieke resultaten. Alvorens dieper in te gaan op de groeps-specifieke resultaten, wordt eerst een beeld geschetst van de algemene trends die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. In eerste instantie worden de resultaten in verband met verschillende veranderingen in de maatschappij aangehaald, gevolgd door de algemene trends betreffende de ondernemerscompetenties. Hierbij is het van belang aan te merken dat in totaal 33 respondenten deelgenomen hebben aan het kwalitatieve luik van dit onderzoek. Echter zal uit onderstaande analyse blijken dat niet alle respondenten steeds antwoord gaven op alle vragen. Om mogelijke verwarring te voorkomen, wordt steeds aangegeven hoeveel respondenten de vraag beantwoord hebben.

Globale resultaten

Aan de hand van de vooropgestelde interviews werd gepeild naar competenties waarover een ondernemer zou moeten beschikken. In eerste instantie werden alle twaalf sleutelcompetenties uit de ENTRE-Spiegel bevroegd. Daarnaast werd aan deze lijst, op basis van de gevonden literatuur over ondernemerscompetenties, nog vijf nieuwe competenties toegevoegd. Deze zeventien competenties werden bevroegd en hieronder besproken. Tot slot werden er nog vier extra competenties door de respondenten zelf aangegeven.

Algemeen zijn er vijf competenties waarover de meerderheid van de respondenten het eens waren. Het gaat hierbij om drie competenties (‘doorzettingsvermogen’, ‘zicht op markt’ en ‘toekomstgericht plannen’) die zeer belangrijk worden geacht en twee competenties waaraan het minste belang wordt gehecht (‘solidair en milieubewust handelen’ en ‘kansen zien’).

De eerste competentie ‘**doorzettingsvermogen**’ werd door een groot aantal respondenten belangrijk geacht (26/28). Bij deze competentie gaat het om het blijven doorgaan op lange termijn, ondanks eventuele tegenslagen of bezwaren. Deze competentie is van belang omdat een ondernemer geconfronteerd kan worden met een aantal tegenslagen zoals bijvoorbeeld schade aan werkmateriaal, verlies van cliënteel of bezwaren met betrekking tot de opstart van de onderneming. Het is dus van belang om als ondernemer hier tegen op te boksen en niet steeds het hoofd te laten hangen. Enkel zo kan de onderneming blijven groeien. Daarentegen

gaven twee respondenten aan deze competentie niet enkel voor ondernemers belangrijk vinden maar voor elk individu (2/28).

“Doorzetten is belangrijk, maar dat is belangrijk voor elke job die je doet, of dat nu ondernemer is, als vrijwilliger, als werknemer of als student.”

Daarnaast werd ook de competentie ‘**toekomstgericht plannen**’ door veel respondenten als zeer belangrijk beschouwd voor een ondernemer (24/26). Hierbij wordt het lange termijn denken benadrukt, het bepalen van de doelstelling die de ondernemer probeert na te streven in het handelen. Een ondernemer kan bijvoorbeeld beslissen meer personeel aan te werven als dit past binnen zijn vooropgestelde doelen. Dat het lange termijn denken niet altijd even gemakkelijk is, werd door vijf respondenten aangehaald (5/26). Zij zagen de moeilijkheid hiervan in de opportuniteiten die anders kunnen uitdraaien dan verwacht.

‘**Zicht op markt**’ vormt de laatste competentie die zeer belangrijk wordt geacht door de respondenten (29/33). Bijna alle respondenten gaven hierover aan dat het van belang is als ondernemer goed te weten waar de eigen onderneming zich in het ondernemerslandschap situeert.

“Je moet je heel goed informeren van tevoren, dat je goed weet waar je aan begint en de pro's en contra's afweegt. Ik vind het ook heel belangrijk dat je eens gaat polsen bij mensen in het werkveld en kijken hoe het eraan toegaat door bijvoorbeeld interims te doen. Want als je van nul komma nul begint, dan is er kans op falen. Als je op voorhand al wat kunt uitkijken dat helpt toch wel om een beeld op te bouwen van wat je belangrijk vindt en hoe je het wilt, en zo.”

Het gaat hierbij om te weten wat de noden van de markt zijn; ondernemers kunnen hierop inspelen door producten of diensten aan te bieden die hun onderneming onderscheidt van anderen. De ondernemer biedt dan iets uniek aan wat mensen aanzet tot de aankoop van de aangeboden producten en diensten.

In tegenstelling tot deze drie competenties (‘doorzettingsvermogen’, ‘toekomstgericht plannen’, ‘zicht op markt’) gaven de respondenten de competenties ‘kansen zien’ en ‘solidair en milieubewust handelen’ aan als het minst belangrijk. Met betrekking tot ‘**solidair en milieubewust handelen**’ gaven slechts twaalf respondenten aan deze competentie als belangrijk te beschouwen voor een ondernemer (12/27). Meer dan de helft van de respondenten stond eerder kritisch ten opzichte van deze competentie (15/27). Zo werd aangegeven dat solidair en milieubewust niet steeds samengaan in één competentie. Het is namelijk zo dat mensen ook solidair kunnen zijn, terwijl zij niet milieubewust handelen en vice versa. Het samennemen van deze twee componenten lijkt bijgevolg niet altijd te kloppen. Verschillende respondenten geven aan dat deze competentie belangrijk is voor iedereen en dus niet ondernemers specifiek is. Daarnaast werd ook aangegeven dat ‘solidair en milieubewust handelen’ niet meteen als competentie beschouwd moet worden maar als iets waar vanuit de maatschappij belang aan wordt gehecht. Zo legt de maatschappij

bijvoorbeeld op dat al het afval gerecycleerd moet worden waardoor dit minder als competentie beschouwd kan worden.

Hierbij aansluitend werd aan de competentie '**kansen zien**' minder aandacht gehecht (11/18). Van belang hierbij is niet enkel het zien van deze kansen, maar deze ook durven grijpen. De mindere aandacht voor deze competentie kan te wijten zijn aan het kleine aantal respondenten dat hierover zijn mening uitte (18/32). Want wanneer gekeken wordt naar de inhoud van de antwoorden, blijkt de mening over deze competentie overwegend positief te zijn. Hierbij maken respondenten tevens de nuance dat het zien van kansen niet altijd goede gevolgen heeft voor de onderneming. Het grijpen van kansen kan namelijk ook uitdraaien op een faalervaring.

Wanneer gekeken wordt naar de resultaten betreffende de volgende twaalf competenties ('zelfstandigheid', 'zelfkennis', 'gerichtheid op leren', 'netwerken vormen', 'sociale vaardigheden', 'werken in teams', 'inschatten en nemen van risico's', 'creatief en innovatief zijn', 'besef van rendement', 'besluitvaardigheid', 'overtuigingskracht' en 'flexibiliteit') blijkt over deze competenties geen algemene consensus te bestaan onder de respondenten.

Ten eerste is er de competentie '**zelfstandigheid**'. Hierbij moeten ondernemers in staat zijn, onafhankelijk van anderen, te kiezen voor wat zij zelf goed achten. Deze competentie kwam ook naar voren tijdens de interviews. 'Zelfstandigheid' wordt als belangrijk geacht (24/27) voor ondernemers aangezien er van hen verwacht wordt zelfstandig beslissingen te nemen over onder andere de aanwerving van personeel, de aankoop van materiaal en mogelijke investeringen. Echter hanteerden drie respondenten een eerder nauwe invulling van wat de competentie 'zelfstandigheid' inhoudt (3/27):

“Zelfstandigheid vind ik eigenlijk juist een zwakte voor een ondernemer want dan ga je altijd uitgaan van uw eigen gelijk en dan ga je sowieso de mist in. Allé, iedereen is altijd wel eens fout. En de betere ideeën komen altijd uit de groep. Dus daar vind ik zelfstandigheid niet belangrijk.”

Samenhangend met dit zelfstandig nemen van beslissingen wordt de competentie '**zelfkennis**' belangrijk geacht (23/27). 'Zelfkennis' slaat niet enkel op het kennen van de eigen sterktes en zwaktes, maar ook op het openstaan voor feedback en het in handen houden van het eigen werk.

“Zelfkennis is belangrijk in de organisatie van uw praktijk, omdat je dan ook weet waar je blinde vlekken zijn en waar je beroep kan doen op je sterktes. Maar zelfkennis is ook belangrijk in de communicatie met uw personeel. Ook hier moet je je grenzen kennen, je moet weten wat je kan tolereren en wat niet, hoe je bepaalde dingen aanpakt, ... Dat is waar ja.”

Hierbij geven vier respondenten echter aan dat 'zelfkennis' een competentie is die niet enkel geldt voor ondernemers, maar een competentie is waarover elk individu moet beschikken (4/27).

Aansluitend werd in de interviews nog aangehaald dat de competentie ‘**gerichtheid op leren**’ van belang is voor een ondernemer (18/26) en een positieve invloed kan hebben op het wegwerken van de eigen zwaktes. De respondenten geven hierbij aan zowel te willen leren om competenties bij te schaven en hun vak beter te beheersen. Het belang van deze competentie wordt geduid door aan te geven dat het gericht zijn op leren van belang is om *up-to-date* te blijven betreffende de wensen, noden en veranderingen op de markt. Acht respondenten hebben hier echter hun bedenkingen bij en geven redenen aan zoals tijdsgebrek en het idee dat niet alles aanleerbaar is (8/26).

Wanneer gepeild werd naar ‘**overtuigingskracht**’ gaven achttien respondenten aan dit belangrijk te vinden (18/26). De ondernemer probeert anderen hierbij te overtuigen van de eigen beslissingen en ideeën door middel van argumentatie. Deze competentie is voor een ondernemer van belang om er enerzijds voor te zorgen dat banken en leveranciers willen investeren in de onderneming door het aanbieden van geld of middelen. Anderzijds is ‘overtuigingskracht’ ook van belang om er voor te zorgen dat klanten overtuigd worden om bepaalde producten aan te schaffen of gebruik te maken van diensten. Naast deze achttien respondenten waren er ook acht die meer kritisch stonden ten opzichte van deze competentie (8/26). Zij gaven aan dat de ondernemer een verhaal moet vertellen dat klopt, en dat dit belangrijker is dan overtuigingskracht.

Vervolgens werd ook naar de competentie ‘**netwerken vormen**’ gepeild. Deze competentie heeft betrekking op het adequaat opbouwen van netwerken, zowel intern als extern, en het onderhouden van deze netwerken. Dat deze competentie van belang is, wordt door meer dan de helft van de respondenten aangehaald (19/26). Het hebben van goede netwerken is voor een ondernemer enerzijds van belang om nieuwe relaties op te bouwen en te behouden met klanten zodat deze bereid zijn opnieuw een beroep te doen op de onderneming. Anderzijds zijn ook de connecties met leveranciers en andere gelijkaardige ondernemingen van belang om goede zaken te kunnen doen. Het belang van deze competentie wordt vooral aangeduid door het idee dat deze vaardigheden de basis zijn van alles, zowel naar de klanten als naar de verschillende *stakeholders* toe. Indien de ondernemer niet in staat is om op een effectieve en efficiënte manier met deze personen te interageren, kunnen er negatieve gevolgen optreden voor de onderneming.

“Dat is het voornaamste. In zaken doen is de hoofdregel: wie kent wie. Dat is zo. Dan kan je willen zoveel als je wil, maar als je niet de juiste connecties hebt dan kom je er niet. Dat is eigenlijk de wereld van het zakendoen.”

Daarnaast werd gepeild de competentie ‘**sociale vaardigheden**’. Op basis van de literatuurstudie werd een combinatie gevormd van ‘overtuigingskracht’ en ‘netwerken vormen’. De competentie ‘sociale vaardigheden’ bleek uit de dataverzameling belangrijker te worden geacht (23/24) dan wanneer deze competenties afzonderlijk getoetst werden.

“Communicatie, ondernemen is één en al communicatie.”

Een volgende competentie, **‘werken in team’**, omvat ook het belang van sociale vaardigheden. Deze vaardigheden zijn namelijk van belang om een team goed te kunnen laten functioneren. Echter gaat het in de competentie ‘werken in team’ om een breder begrip. Deze competentie omvat twee elementen: de ondernemer als goede *teamplayer* en het belang van leiderschap. Zo moet de ondernemer enerzijds instaan voor het algemeen bevorderen van de samenwerking tussen de werknemers van de onderneming maar ook met andere ondernemingen en anderzijds het leiden van een team. Het belang van deze competentie werd aangetoond door de antwoorden van zeventien respondenten (17/24). In de antwoorden werden wederzijdse steun en complementariteit van talenten en vaardigheden aangegeven als algemene tendens.

“Voor jezelf als individu dat je de nodige ruggensteun en nodige hulp hebt als het nodig is. Ook naar de buitenwereld toe moet je als één team naar buiten kunnen komen. Het aantal conflicten daalt ook als je een team hebt. Als je twintig individualisten naast elkaar zou zetten, zou er elke dag wel ruzie zijn. Dat is bij ons niet zo.”

In tegenstelling tot de respondenten die belang hechten aan deze competentie, waren er ook respondenten die hier geen belang aan schonken (7/24). Dit waren hoofdzakelijk eenmanszaken. Hierbij neemt de ondernemer namelijk alle taken op zich en doet bijgevolg geen beroep op de steun en talenten die teamleden kunnen bieden.

Het **‘inschatten en nemen van risico’s’** vormt een volgende competentie en wordt door vele respondenten als belangrijk bevonden voor een ondernemer (21/28 r, 53 h).

“Omdat als je geen risico's durft nemen, dat je dan nooit uw kansen gaat kunnen benutten als ondernemer. Je gaat nooit echt iets kunnen betekenen. Dan blijf je beter in loondienst werken als je geen risico's wil nemen.”

Hierbij wordt wel opgemerkt dat het steeds moet gaan om berekende risico's. Andere respondenten geven hier tegenoverstaande aan dat het niet altijd gaat om het nemen van risico's, maar om het maken van keuzes (7/28).

Het nemen van risico's gaat vervolgens vaak gepaard met de competentie **‘creatief en innovatief handelen’**. Producten en diensten creatief of innovatief benaderen, kan enerzijds gezien worden als een risico omdat er veranderingen worden aangebracht in wat de mensen oorspronkelijk kennen; dit kan zowel positieve als negatieve gevolgen inhouden. Anderzijds biedt dit ook een voordeel om zo cliënteel te blijven verwerven of behouden. Deze competentie wordt door meer dan de helft van de respondenten bestempeld als belangrijk (20/25). Het creatief en innovatief handelen, wordt het meest aangehaald als een manier om als onderneming uit te blinken, anders te zijn dan de concurrentie, en te voldoen aan de noden van de huidige consument. Tussen de respondenten bevinden zich echter ook een aantal die

dit niet van belang achten en er vanuit gaan dat creatief en innovatief handelen sectorspecifiek is (5/25).

“Hangt er een beetje vanaf van wat je doet, ik vind het altijd frappant hoe dat sommige ondernemers succesvol zijn in totaal niet innovatieve dingen zoals bijvoorbeeld de Panos. Toch denk ik dat je ergens altijd wel, het is misschien dan niet in uw product maar in de manier waarop je het doet ben je misschien toch wel ergens innovatief.”

‘Besef van rendement’, het behalen van zo goed mogelijke resultaten met zo weinig mogelijk middelen, werd ook door heel wat respondenten belangrijk geacht (22/29). Voor ondernemers is het namelijk van belang een goed beeld te krijgen van de inkomsten en uitgaven van hun onderneming. Indien de ondernemer zich hiervan bewust is, kan een mogelijke financiële valkuil voorkomen worden. Echter stonden zeven respondenten hier meer kritisch tegenover door te verwijzen naar sectoren, zoals de gezondheidssector, waarbij de focus moet liggen op de patiënt en niet op het rendement. Twee respondenten gaven zelfs aan deze competentie voor een ondernemer als niet belangrijk te beschouwen (2/29).

“Ik denk dat in het begin niet heel belangrijk is eerlijk gezegd, ik denk dat het wat overschat wordt.”

Wanneer verder gepeild werd naar de **‘besluitvaardigheid’** waarover een ondernemer moet beschikken, werd meerdere malen aangehaald dat deze competentie specifiek voor een ondernemer van belang is (17/24).

“Als zelfstandige moet je knopen zelf doorhakken en hier blijven achter staan. Niemand gaat het voor u doen. Als je te lang wacht en slabakt, dan is het moment gepasseerd.”

Het is voor een ondernemer niet enkel van belang besluiten te kunnen nemen en hier achter te blijven staan, het is daarnaast ook van belang kritisch de eigen besluiten te blijven evalueren en herformuleren. Echter werd door vier respondenten beweerd dat deze competentie niet enkel voor een ondernemer maar voor iedereen van belang is (4/24).

De laatste competentie waar in de interviews naar gepeild werd, is **‘flexibiliteit’**. Flexibiliteit wijst op het aanpassings- en reactievermogen van de ondernemer op veranderingen. Dat deze competentie in de praktijk van belang is, wordt door de interviews bevestigd (24/32). Door de mentaliteitsverandering zijn de mondigheid en de eisen van de klant toegenomen. Zo blijken ondernemers vaak, om een goede service te bieden, hun agenda te moeten aanpassen aan de wensen van de klant, om zo de klant tevreden te houden. Echter stellen een aantal respondenten zich wel de vraag hoever een ondernemer hier in moet gaan (8/32).

“Je moet dan de vraag stellen, hoe ver ga je daarin, want dat ondermijnt ook uw eigen leven en het is natuurlijk een concurrentiestrijd hé. Dus als jij zaterdagavond

opneemt zal u concurrent zeggen dan ga ik zaterdagavond opnemen. Dan is de vraag hoe ver wil je daarin gaan.”

Aanvullend op bovenstaande competenties werd aan alle respondenten gevraagd aan te geven welke competenties volgens hen nog ontbreken. Zeventien respondenten rapporteren hierbij ‘basiskennis bedrijfsbeheer’, ‘klantgerichtheid’ en ‘vakkennis’.

De eerste competentie die de respondenten (12/33) aanhaalden, was ‘**basiskennis bedrijfsbeheer**’. Dit zien de respondenten als een combinatie van financiële, administratieve en kennis van ICT. Het belang hiervan komt ook terug bij de resultaten over ‘technologische veranderingen’. Drie van de twaalf respondenten (3/12) gaven daarnaast het belang aan van het aspect marketing. Slechts één respondent gaf hierbij aan geen belang te hechten aan het maken van reclame. Concluderend kan dus gesteld worden dat een goede basiskennis over bedrijfsbeheer van belang is voor een ondernemer.

Vervolgens werd ook de competentie ‘**klantgerichtheid**’ door tien respondenten (10/3) aangehaald. ‘Klantgerichtheid’ krijgt over het algemeen de invulling van vriendelijkheid, maar wordt door andere respondenten breder ingevuld.

“Een goeie service verlenen aan de klanten, maar ook op de juiste manier met de klanten omgaan. En dat ze ook achteraf bij u terecht kunnen als er een probleem is en dat je ze ook een goede na-service kunt geven.”

Drie van de tien respondenten (3/10) geven aan dat luisterbereidheid zeker van belang is om klanten tevreden te houden. Onder ‘klantgerichtheid’ wordt dus voornamelijk beleefdheid (meer specifiek vriendelijkheid en luisterbereid) en een goede service verstaan. Omwille van deze inhoud kan ‘klantgerichtheid’ mede geclusterd worden onder de eerder besproken competentie ‘sociale vaardigheden’.

Tenslotte halen elf respondenten (11/33) ‘**vakkennis**’ aan als onontbeerlijk voor ondernemerschap. Onder ‘vakkennis’ wordt de specifieke kennis die de ondernemer nodig heeft om de onderneming succesvol te maken, verstaan. Het is van belang dat ondernemers weten wat hun vak inhoudt. Als ondernemers weten waar zij mee bezig zijn, kunnen zij een zelfzekere houding ontwikkelen. Hieruit blijkt dat zij over de nodige kennis, vaardigheden en attitudes beschikken met betrekking tot de aangeboden producten of diensten.

“Je moet zelf heel stevig in je schoenen staan, ook qua kennis. Je moet zelf goed weten waar je mee bezig bent. Ook eventueel van de oorsprong, als je in een restaurant zit en je moet over wijn beslissen. Als ik niet weet wat het verschil is tussen witte en groene thee. Dat is heel belangrijk. Je moet zelf goed weten met wat je bezig bent. Je mag geen onwaarheden vertellen tegen de klanten en je moet ook zelfverzekerd op dat vlak overkomen. Dat is voor een klant ook heel belangrijk. Je mag zelf niet twijfelen, want die klant twijfelt dan ook.”

Groeps-specifieke resultaten

Wanneer vervolgens gekeken wordt naar de groeps-specifieke resultaten in verband met de ondernemerscompetenties, kunnen er een aantal verschillen tussen de verschillende respondentengroepen onderscheiden worden. Voor dit specifiek luik werd er voor gekozen de groep gefailleerden buiten beschouwing te laten aangezien deze groep bestond uit slechts twee respondenten. Zij gaven namelijk aan dat hun faalervaring het gevolg was van externe factoren, zoals het rookverbod, in plaats van aan interne factoren zoals de eigen competenties.

Ten eerste komt in de resultaten naar voren dat de competenties ‘gerichtheid op leren’, ‘werken in team’ en ‘solidair en milieubewust handelen’ door de groep korte ondernemers (KO) van minder belang worden geacht in vergelijking met andere groepen.

Wanneer specifiek ingegaan wordt op de competentie ‘**gerichtheid op leren**’ blijkt namelijk dat korte ondernemers omwille van onder andere een groot tijdsgebrek minder belang hechten aan deze competentie (3/7). Hier tegenover wordt dit door lange ondernemers (LO) (13/15) en ondersteuners van startende ondernemers (OSO) (4/5) even belangrijk geacht. Volgens hen is het belangrijk om mee te zijn met wat er in het vakgebied verandert en heeft de steeds grotere impact van technologische veranderingen, zoals de opkomst van de computer en elektronische kassasystemen, hier ook een invloed op.

Daarnaast kan opgemerkt worden dat lange ondernemers een groter belang hechten aan ‘**werken in team**’ dan korte ondernemers (LO 10/16 > KO 4/10). Dit verschil kan te wijten zijn aan het feit dat ondernemers vaak alleen een zaak opstarten, waarbij de middelen en de nood tot het uitbouwen van een team vaak nog niet aanwezig zijn. Korte ondernemers beschikken echter vaak nog niet over deze middelen, terwijl dit bij lange ondernemers wel het geval is.

Tenslotte wordt ook de competentie ‘**solidair en milieubewust handelen**’ minder belangrijk geacht door korte ondernemers. ‘Slechts vier van de negen korte ondernemers (4/9) zien het belang in van deze competentie. Korte ondernemers geven ook aan minder vaak in te zetten op het solidair en milieubewuste aspect, zij staan namelijk minder stil bij de gevolgen die onder andere verspilling en vervuiling met zich kunnen meebrengen. Tegengesteld hieraan geven iets meer lange ondernemers (8/13) en ondersteuners van startende ondernemers (3/5) deze competentie aan als belangrijk.

‘Besluitvaardigheid’, ‘inschatten en nemen van risico’s’ en ‘flexibiliteit’ zijn competenties die door de lange ondernemers als minder belangrijk worden bevonden. Slechts zeven van de twaalf lange ondernemers (7/12) vinden ‘**besluitvaardigheid**’ een belangrijke ondernemerscompetentie. Zij vinden dat je kritisch moet blijven ten opzichte van de beslissingen die je neemt. Halsstarrig vasthouden kan je volgens deze ondernemers klanten en investeerders kosten. Korte ondernemers hechten hier daarentegen wel belang aan. Zes van de acht (6/8) geven ‘besluitvaardigheid’ als belangrijke ondernemers-competentie aan. Daarnaast vinden tien van de zestien lange (10/16) en zes van de acht korte ondernemers (6/8) het ‘**inschatten en nemen van risico’s**’ belangrijk. Hierbij wordt vooral het nemen van berekende risico’s beklemtoond. De laatste competentie ‘**flexibiliteit**’ wordt door acht van de vijftien lange ondernemers (8/15) als belangrijk aangeduid maar tevens ook door negen van

de tien korte ondernemers (9/10). 'Flexibiliteit' is volgens hen enorm van belang in de omgang met klanten. De ondernemer moet een soepele agenda hebben om zo aan iedereen zijn wensen tegemoet te komen; de klant is immers koning.

Ten derde kan ook een competentie onderscheiden worden die door de ondersteuners van startende ondernemers van minder belang wordt geacht. De bijkomende competentie '**vakkennis**' werd hoofdzakelijk aangehaald door de korte en lange ondernemers (LO 5/16 \approx KO 3/10). Bij de groep van ondersteuners van startende ondernemers is er slechts één respondent die deze competentie, slechts kort, aanhaalde (1/5 r, 1 h). Dit kan te wijten zijn aan het feit dat ondernemers zelf ervaren dat voldoende kennis van de branche en het product van belang is om de kwaliteit van het product of de dienst hoog te houden.

Ten vierde zijn er vijf competenties ('kansen zien', 'besef van rendement', 'zelfstandigheid', 'overtuigingskracht', 'basiskennis bedrijfsbeheer') die enkel door de ondersteuners van startende ondernemers zeer belangrijk worden geacht. De korte en lange ondernemers hechten hier in mindere mate belang aan. De eerste vier competenties worden door de ondersteuners van startende ondernemers unaniem als belangrijk aangeduid.

Wat betreft '**kansen zien**' hechten korte (4/6) en lange ondernemers (5/8) hier minder belang aan dan de ondersteuners van startende ondernemers. Dit minder groot belang kan enerzijds te wijten zijn aan het idee dat een ondernemer ook kansen moet kunnen afwijzen, terwijl anderzijds de lange ondernemers aangeven dat het zien van kansen niet voor elke sector over een even grote relevantie beschikt. Daarnaast geldt eenzelfde trend voor de competenties 'besef van rendement', 'zelfstandigheid' en 'overtuigingskracht'. Echter moet hier nog de connotatie gemaakt worden dat er een onderscheid bestaat tussen de korte en lange ondernemers. Lange ondernemers vinden deze competenties minder van belang in tegenstelling tot de ondersteuners van startende ondernemers; korte ondernemers hechten hier het minst belang aan. '**Besef van rendement**' wordt door twaalf van de veertien lange (12/14) en door zeven van de tien korte ondernemers (7/10) als belangrijk aanzien. Het kleiner aantal korte ondernemers dat hier belang aan hecht, geeft aan dat het niet moet gaan om het gebruik van zo weinig mogelijke middelen maar om het bieden van een zo hoog mogelijke kwaliteit. Voor '**zelfstandigheid**' (LO 11/12 > KO 8/10) en '**overtuigingskracht**' (LO 9/13 > KO 5/9) kan dezelfde trend opgemerkt worden. Slechts iets meer dan de helft van de korte ondernemers hecht dus belang aan overtuigingskracht.

"Overtuigingskracht vind ik minder belangrijk omdat het voor mij belangrijk is dat er een klik is en dat de mensen zich hier goed voelen. Ik moet de mensen niet zozeer gaan overtuigen van het feit dat het bij mij beter is dan bij een ander, ze moeten zich gewoon goed voelen."

Tot slot kwam in de dataverzameling nog naar voren dat de competentie '**basiskennis bedrijfsbeheer**' hoofdzakelijk door ondersteuners van startende ondernemers (2/5) werd aangehaald als belangrijk voor een ondernemer. In verhouding kan ook hier vastgesteld worden dat de lange en korte ondernemers hier minder belang aan hechten (LO 4/16 \approx KO 4/10). Dit kan te wijten zijn aan het feit dat de ondernemers dit zelf als vanzelfsprekend

beschouwen, terwijl ondersteuners van startende ondernemers aangeven dat zij zien dat deze basis bij heel wat ondernemers ontbreekt.

Kwantitatieve bevraging

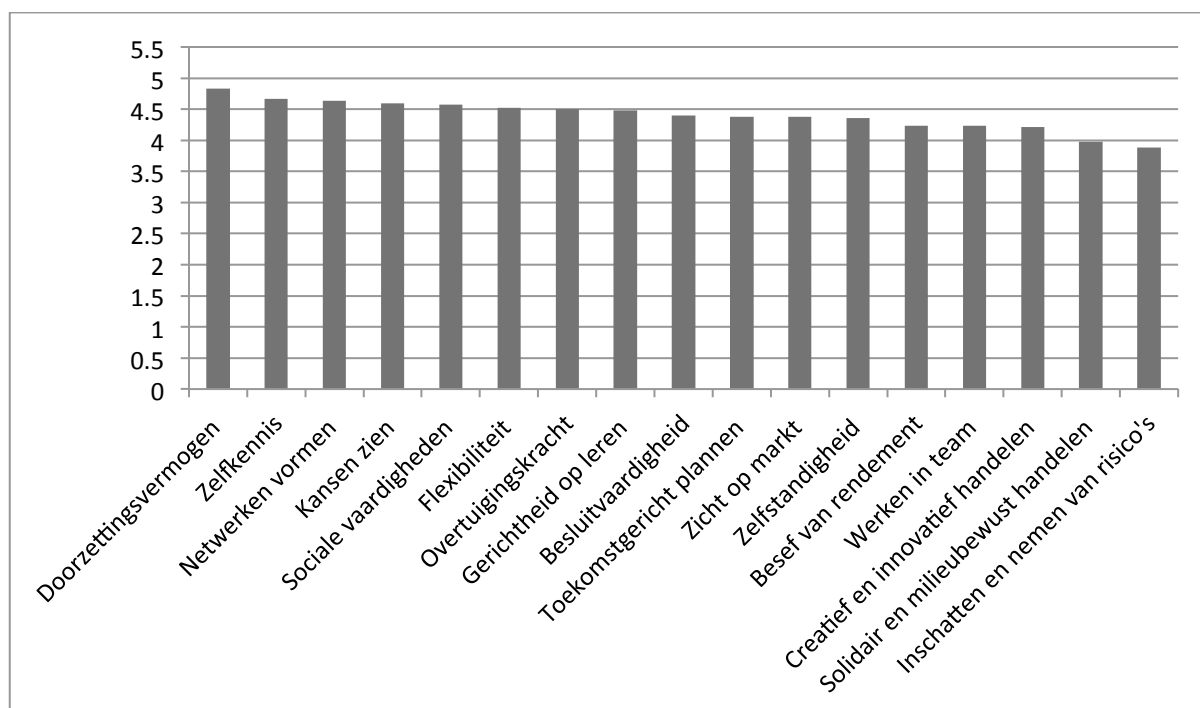
De bestaande sleutelcompetenties uit de ENTRE-Spiegel behaalden op één na allemaal een gemiddelde score van meer dan 4 op 5. Doorzettingsvermogen werd gemiddeld gezien het hoogste gescoord ($M^3 = 4.83$, max. = 5), deze competentie had ook de kleinste standaardafwijking van alle competenties ($SD^4 = 0.37$), wat betekent dat de respondenten in sterke mate eens waren het over het belang van deze competenties. De competenties 'zelfkennis' ($M = 4.67$), 'netwerken vormen' ($M = 4.64$), 'kansen zien' ($M = 4.60$) en 'overtuigingskracht' ($M = 4.50$) werden ook zeer belangrijk geacht. 'Gerichtheid op leren' ($M = 4.48$), 'besluitvaardigheid' ($M = 4.40$), 'toekomstgericht plannen' ($M = 4.38$), 'zicht op markt' ($M = 4.38$), 'zelfstandigheid' ($M = 4.36$) en 'besef van rendement' ($M = 4.24$), scoorden gemiddeld gezien iets lager maar werden ook hoog gescoord. Enkel 'solidair en milieubewust handelen' behaalde, met een score van 3.98 een score (net) lager dan 4. Deze laatste competentie heeft ook de grootste standaardafwijking ($SD = 0.86$), waaruit blijkt dat de respondenten het hier in mindere mate eens waren over het belang van deze competenties. De hoogste scores van de nieuwe ondernemerscompetenties werden toegekend aan 'flexibiliteit' ($M = 4.57$) en 'sociale vaardigheden' ($M = 4.52$). Maar ook 'Creatief en innovatief zijn' ($M = 4.24$) en 'werken in teams' ($M = 4.24$) werden belangrijk geacht. 'Inschatten en nemen van risico's' scoorde met een gemiddelde van 3.88 op 5 het minst goed van alle competenties (zie Figuur 1).

Daarnaast gaven de ondernemers nog een heel aantal extra competenties aan als belangrijk. Drie van de 42 ondernemers gaven aan dat ze het belangrijk vinden om 'daadkrachtig te zijn'; niet enkel dromen over het zetten van de stap naar ondernemerschap, maar het ook effectief doen. Verschillende competenties werden aangehaald door telkens twee ondernemers: 'zelfvertrouwen', 'betrouwbaarheid', 'positief in het leven staan' en 'transparantie'. 'Goed leiderschap' werd ook aangehaald als een belangrijke competentie door één van de ondernemers: "een succesvol ondernemer geeft zijn medewerkers de kans zich goed te ontwikkelen". Deze laatste competentie past onder de nieuwe ondernemerscompetentie 'werken in teams'. Maar ook 'vriendelijkheid', 'mensenkennis', 'afspraken nakomen' en 'onbevooroordeeld zijn' werden als belangrijk aangehaald.

³ M = gemiddelde

⁴ SD = standaardafwijking

Figuur 1. Overzicht gemiddelde scores op competenties



Aanbevelingen op basis van de bevraging van het werkveld.

Op basis van dit onderzoek werden een aantal aanbevelingen voor de klankbordgroep en het beheerscomité van de ENTRE-Spiegel geformuleerd betreffende het al dan niet opnemen van verschillende ondernemerscompetenties in een nieuwe versie van de ENTRE-Spiegel.

(1) De belangrijkste competentie, die zowel uit literatuur als uit dataverzameling naar voren komt als noodzakelijk voor succesvol ondernemerschap, is **‘doorzettingsvermogen’**. Deze competentie blijkt uit alle informatiebronnen noodzakelijk voor succesvol ondernemerschap. Een ondernemer moet steeds volharden en tegen een slag of stoot kunnen. Blijven doorzetten, ook in mindere tijden, is bijgevolg van cruciaal belang om een onderneming succesvol te maken en te houden.

De volgende vijf competenties (‘sociale vaardigheden’, ‘zicht op markt’, ‘inschatten en nemen van risico’s’, ‘flexibiliteit’, en ‘creatief en innovatief zijn’) zijn gelijkwaardig wat betreft hun mate van belangrijkheid. Het belang van deze competenties komt zowel in de literatuurstudie als in de dataverzameling naar voren. Dit leidt ertoe positieve aanbevelingen te formuleren ten aanzien van deze competenties.

(2) Een volgende aanbeveling heeft betrekking op de competenties ‘netwerken vormen’ en ‘overtuigingskracht’ die reeds deel uitmaken van de ENTRE-Spiegel 2007. Deze competenties zijn te plaatsen onder de bredere competentie ‘sociale vaardigheden’. Dit zijn vaardigheden en attitudes die de ondernemer algemeen in staat stellen op een effectieve manier te interageren met onder andere klanten, *stakeholders* en leveranciers. Daarnaast blijkt uit literatuuronderzoek dat deze competentie ook specifiek kan bijdragen tot het uitbouwen van netwerken en het overtuigen van

mensen. Goede sociale vaardigheden zijn ook van belang om als ondernemer goed met klanten te kunnen omgaan. ‘Klantgerichtheid’, of beleefdheid, luisterbereidheid en het bieden van een goede service, is hierbij van belang om als ondernemer klanten te werven en te behouden. De aanbeveling is dan ook om deze drie competenties (‘overtuigingskracht’, ‘netwerken vormen’ en ‘klantgerichtheid’) te bundelen onder de nieuwe ondernemerscompetentie ‘**sociale vaardigheden**’.

(3) Wat betreft de belangrijkheid van de competentie ‘**zicht op markt**’ werden gelijkaardige resultaten gevonden. Ondernemers blijken het belangrijk te vinden om te weten wat hun positie is in het ondernemerslandschap en hoe zij hierin een unieke bijdrage kunnen leveren. Zo kunnen zij inschatten welke stappen naar groei mogelijk zijn binnen dit landschap. Omwille van het belang van dit inzicht, is de aanbeveling bijgevolg om deze competentie te behouden.

(4) Een competentie die geen onderdeel uitmaakt van de ENTRE-Spiegel, maar uit literatuuronderzoek en dataverzameling wel belangrijk blijkt, is het ‘**inschatten en nemen van risico’s**’. Ondernemers moeten de eigen kennis, vaardigheden en ervaring aanwenden om een risico dat hun pad kruist op een juiste manier te kunnen inschatten. Daarna is het aan ondernemers om te beslissen dit berekende risico al dan niet te nemen. Een ondernemer die geen risico’s neemt, heeft het gevaar een stagnerende groei van de onderneming teweeg te brengen. Het ‘inschatten en nemen van risico’s’ is bijgevolg van belang voor het succes van een onderneming. Daarom wordt aangeraden om deze competentie op te nemen in de ENTRE-Spiegel 2.0.

(5) Naast het ‘inschatten en nemen van risico’s’ blijkt uit de verschillende informatiebronnen ook de nieuwe ondernemerscompetentie ‘**flexibiliteit**’ van belang. Ondernemers moeten zich kunnen aanpassen aan en reageren op veranderingen. De opkomst van deze competentie hangt samen met maatschappelijke veranderingen, zoals de mentaliteitswijziging van de bevolking. Klanten hebben steeds hogere verwachtingen waarop de ondernemer moet inspelen. Echter is het wel van belang hierin duidelijke grenzen te stellen. De aanbeveling is dan ook om deze competentie op te nemen in de ENTRE-Spiegel 2.0.

(6) De laatste competentie die, zowel op basis van de dataverzameling als de literatuur als belangrijk beschouwd kan worden, is ‘**creatief en innovatief handelen**’. Het belang hiervan wordt aangetoond door veranderingen die zich doorheen de tijd hebben gemanifesteerd. Als ondernemer is het van belang de eigen producten en diensten creatief voor te stellen en op een innovatieve wijze met deze nieuwe ideeën om te gaan. Wanneer ondernemers deze competentie niet bezitten, riskeren zij het gevaar ter plaatse te blijven trappelen en achter te blijven op de stijgende concurrentie.

Vijf ondernemerscompetenties uit de ENTRE-Spiegel 2007, ‘zelfkennis’, ‘toekomstgericht plannen’, ‘zelfstandigheid’, ‘besef van rendement’ en ‘besluitvaardigheid’, blijken slechts weinig of niet in literatuur naar voren te komen. Dit staat echter in contrast met het belang dat aan deze competenties gehecht wordt in de dataverzameling. Volgende aanbevelingen zijn bijgevolg enkel gebaseerd op deze dataverzameling waardoor zij eerder geformuleerd zullen worden als mogelijke opties in plaats van belangrijke suggesties.

(7) **‘Zelfkennis’** heeft enerzijds betrekking op de zwaktes en sterktes waarvan een ondernemer zich bewust is. Anderzijds vormt ook het aanvaarden en gebruiken van feedback voor het in handen houden van het eigen werk een belangrijk element. De kennis hiervan is voor een ondernemer van belang om enerzijds op een efficiënte en effectieve manier voort te bouwen op de eigen sterktes en anderzijds acties te ondernemen om te groeien in de eigen zwaktes. Daarnaast wordt onder **‘toekomstgericht plannen’** het op voorhand ontwikkelen van een visie waarrond de onderneming zal draaien, verstaan. In samenhang met deze visie is het voor de ondernemer van belang stappen te ondernemen die zich in het verlengde van deze visie situeren. Ten derde symboliseert de ondernemerscompetentie **‘zelfstandigheid’** een ondernemer als iemand die in staat moet zijn eigen beslissingen te nemen en acties tot een goed einde te brengen. Tenslotte slaat de competentie **‘besef van rendement’** op het behalen van goede resultaten met zo weinig mogelijk middelen. Omwille van de overtuigende evidentie uit de dataverzameling is het een optie om bovenstaande competenties te behouden in de ENTRE-Spiegel 2.0.

(8) De laatste competentie die voornamelijk in de praktijk van belang wordt geacht, is **‘besluitvaardigheid’**. In literatuuronderzoek wordt deze competentie beschreven als het nemen van een beslissing en hier hardnekkig aan vasthouden. Uit dataverzameling blijkt echter dat het volgens ondernemers niet moet gaan om het hardnekkig vast blijven houden aan beslissingen, maar om het kritisch evalueren en het herbekijken van besluiten. Dit is ook de definitie die de ENTRE-Spiegel 2007 hanteert. Het voorstel is – indien deze competentie opgenomen wordt – om de huidige definitie te behouden en niet aan te passen aan de literatuur.

De ondernemerscompetentie ‘kansen zien’ kent een tegengestelde trend aan de vorige vijf competenties. Aan deze competentie hecht de literatuur veel belang, maar deze komt in mindere mate naar voren in de dataverzameling. Deze competentie krijgt wel dezelfde aanbeveling als de vorige competenties; deze competentie wordt aangebracht als een mogelijke optie in plaats van een belangrijke suggestie.

(9) **‘Kansen zien’** is een ondernemerscompetentie die uit de dataverzameling minder van belang gebleken is dan bovenstaande competenties, ondanks de grote aandacht die deze competentie kent in de literatuur. De projectgroep denkt dat deze minder grote belangstelling in de dataverzameling te wijten is aan het beperkte aantal respondenten die hun mening hierover geuit heeft. Echter, wanneer er wel aandacht besteed werd aan deze competentie, was dit over het algemeen positief. Omwille van de overtuigende evidentie uit de literatuurstudie en de overwegend positieve aandacht voor deze competentie, is het een optie om bovenstaande competentie te behouden in de ENTRE-Spiegel 2.0.

Tot slot heeft het onderzoek uitgewezen dat er nog drie competenties zijn, ‘werken in teams’, ‘gerichtheid op leren’ en ‘solidaire en milieubewust handelen’, die minder van belang worden geacht bij het uitbouwen van een succesvolle onderneming.

(10) De competenties **‘werken in team’** en **‘gerichtheid op leren’** worden hoofdzakelijk door lange ondernemers van belang geacht. Lange ondernemers hebben reeds vele veranderingen doorstaan waardoor zij vaker in team werken en het gericht zijn op leren van belang vinden. Omwille van het feit dat korte ondernemers hier

minder belang aan hechten, en dit de grootste doelgroep van de ENTRE-Spiegel is, kan er geen eenduidige aanbeveling geformuleerd worden. De aanbeveling is namelijk afhankelijk van de doelgroep waarop de ENTRE-Spiegel zich voornamelijk wil toespitsen. De aanbeveling is dat deze competenties eerder geschikt zijn voor een vragenlijst die doelt op lange ondernemers, terwijl deze competenties minder geschikt lijken voor een vragenlijst die zich toespitst op startende ondernemers.

(11) De laatste competentie die in het onderzoek bevraagd werd, is **‘solidair en milieubewust handelen’**. Het belang van deze competentie kan zowel door bevraging in de praktijk als door literatuurstudie niet bevestigd worden. Respondenten geven aan deze competentie enerzijds als belangrijk te ervaren vanuit een maatschappelijke druk. Anderzijds werd ook aangegeven dat de aspecten ‘solidair’ en ‘milieubewust’ niet tot één competentie herleid kunnen worden. Daarom is de aanbeveling om deze ondernemerscompetentie niet langer mee te nemen naar een nieuwe versie van de ENTRE-Spiegel 2.0.

Wanneer echter bij de respondenten gepeild werd naar mogelijke ontbrekende ondernemerscompetenties, kwamen drie nieuwe competenties (‘basiskennis bedrijfsbeheer’, ‘klantgerichtheid’ en ‘vakkennis’) naar boven.

(12) **‘Basiskennis bedrijfsbeheer’**, **‘klantgerichtheid’** en **‘vakkennis’** werden door verscheidene respondenten aangehaald als belangrijke ondernemerscompetenties. Naar deze competenties kan eventueel nog verder onderzoek verricht worden om de belangrijkheid hiervan te kunnen bepalen en vervolgens besluiten te trekken om deze competenties al dan niet op te nemen in de ENTRE-Spiegel 2.0.

Klankbordgroep

De resultaten en aanbevelingen van het onderzoek werden vervolgens voorgelegd aan de klankbordgroep. Deze klankbordgroep formuleerde een advies voor het beheerscomité.

Aanwezig: Leen Dox, Daisy Houblon, Ute Maes, Elke Sekeris, & Ank Wielockx (Studenten KUL projectgroep), dra. Natalie Govaerts, prof. dr. Eva Kyndt, Emanuel David (SYNTRA West), Nico Nieuwborg (SYNTRA M-VL) & Clémence Suykens (Syntra Vlaanderen).

Verontschuldigd: Bart Lemey (Starterslabo), prof. dr. Herman Baert (KULeuven), Mark vandenbergh (VDAB), Corinne Reynders, Jasper Delanoy (VON), & Reineke Vandevenne (AO)

Op basis van de literatuur en onderzoeksresultaten raadt de klankbordgroep aan om de volgende competenties zeker op te nemen in de ENTRE-Spiegel 2.0:

- Doorzettingsvermogen
- Overtuigingskracht
- Klantgerichtheid
- Netwerken vormen
- Zicht op de markt
- Creatief en innovatief handelen

- Inschatten van risico's

Voor meer details over de bespreking verwijzen we de lezer naar het verslag *2014 08 25 Verslag Klankbordgroep Upgrade ENTRE Spiegel* opgesteld door Clémence Suykens.

Beheerscomité

De onderzoeksresultaten alsook de aanbevelingen van de klankbordgroep werden besproken op het beheerscomité die de finale beslissing nam over de op te nemen competenties.

Aanwezig: Bert Van Cauteren (Syntra M-VL), Nico Nieuwborg (Syntra M-VL) , Mark Van den Bergh (VDAB), prof. dr. Eva Kyndt (KU Leuven), Emanuel David (Syntra West), Leen Mestdagh (Unizo), prof. dr. em. Herman Baert, & Clémence Suykens (Syntra Vlaanderen).

Voor meer details over de beslissingen genomen door het beheerscomité verwijzen we de lezer naar het verslag *2014 09 02 Beheerscomité Upgrade ENTRE Spiegel* opgesteld door Clémence Suykens.

Op basis van de resultaten van het onderzoek, de feedback van de klankbordgroep en de bespreking in het beheerscomité werden onderstaande competenties geselecteerd. De 'nieuwe' competenties werden onderlijnd.

1. Doorzettingsvermogen
2. Overtuigingskracht
3. Klantgerichtheid
4. Netwerken vormen
5. Besef van rendement
6. Omgaan met verantwoordelijkheid nemen en dragen
7. Besluitvaardigheid
8. Kansen zien
9. Zicht op de markt
10. Toekomst gericht plannen
11. Inschatten van risico's

Werden niet opgenomen maar komen in coachingstraject aan bod:

- ⇒ Zelfkennis
- ⇒ Creatief en innovatief handelen (projectgebonden)

2.4. Conclusie

Voor een uitgebreide rapportering over de bevraging van het werkveld verwijzen we u naar het projectrapport van de projectgroep ENTRE-Spiegel van de KU Leuven (Leen Dox, Daisy Houblon, Ute Maes, Elke Sekeris, & Ank Wielockx), die de bevraging uitvoerde onder

leiding van prof. Dr. Eva Kyndt & Dra. Natalie Govaerts. Dit rapport is beschikbaar op aanvraag bij prof. Dr. Eva Kyndt.

De ENTRE-Spiegel 2.0 zal de volgende 11 competenties bevragen:

1. Doorzettingsvermogen
2. Overtuigingskracht
3. Klantgerichtheid
4. Netwerken vormen
5. Besef van rendement
6. Omgaan met verantwoordelijkheid nemen en dragen
7. Besluitvaardigheid
8. Kansen zien
9. Zicht op de markt
10. Toekomst gericht plannen
11. Inschatten van risico's

Stap 3: Opstellen en aanpassen definities

3.1. Doel

Op basis van de vorige twee stappen in de ontwikkeling van de ENTRE-Spiegel 2.0, werden de competenties geselecteerd die opgenomen zouden worden. In deze stap was het doel om de definities van de competenties van de ENTRE-Spiegel 2007 aan te passen waar nodig, alsook de definities van de 'nieuwe' competenties te formuleren.

3.2. Methodologie

Voor de formulering van de definities werd vertrokken van de definities van de ENTRE-Spiegel 2007, daarnaast werd ook verder gebouwd op de literatuur die bestudeerd werd in de vorige stap van dit project. Deze definities werden vervolgens voorgelegd aan de leden van het beheerscomité van de ENTRE-Spiegel. In stap 8, werden deze definities verder geoptimaliseerd en geconcretiseerd naar de verschillende normen.

3.3. Resultaten

- Doorzettingsvermogen

Succesvolle ondernemers kunnen krachtig doorgaan ondanks tegenslagen of bezwaren en dit ook op lange termijn. Ze kunnen zich vastbijten in het werk en het niet loslaten voordat het doel bereikt is; ze blijven dus niet bij de pakken zitten. Succesvolle ondernemers streven ernaar om taken af te maken waaraan ze eenmaal begonnen zijn, ook wanneer zij deze plots

niet boeiend meer vinden en/of andere ideeën of projecten opduiken. Mogelijke obstakels en/of mislukkingen gaan zij niet uit de weg maar pakken zij met een gezonde portie doorzettingsvermogen en vastberadenheid aan.

- Overtuigingskracht

Succesvolle ondernemers bezitten de kracht om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt of van de uitvoering van een bepaald plan, idee of product door middel van argumentatie. Deze competentie zetten ze in bij hun omgang met klanten en medewerkers en bij onderhandelingen met andere firma's. Hierdoor slagen ze erin mensen enthousiast voor bepaalde dingen te maken en bouwen ze geloofwaardigheid op.

- Klantgerichtheid

Succesvolle ondernemers zijn in staat om klanten te werven en te behouden. Ze denken na hoe ze hun klanten een goede en correcte service kunnen geven en de wenselijkheid hiervan. Succesvolle ondernemers wenden hun luistervaardigheid en beleefdheid aan in de omgang met steeds mondig wordende klanten. Ze geven duidelijke en correcte informatie over hun producten en diensten zodat hun klanten realistische verwachtingen zouden hebben.

- Netwerken

Succesvolle ondernemers zijn in staat om op een adequate wijze relevante (interne en externe) netwerken op te bouwen en (bestaande) netwerken te onderhouden, zodat nieuwe klanten worden verworven en vaste klanten behouden blijven. Succesvolle ondernemers bezitten de (sociale) vaardigheden om op een effectieve manier met anderen om te gaan. Ze durven hun netwerk gebruiken als ze er nood aan hebben maar staan ook klaar om anderen te helpen, waardoor hun netwerk onderhouden blijft.

- Besef van rendement

Succesvolle ondernemers zijn in staat om resultaten te behalen met de bedoeling zo veel mogelijk te bereiken met zo weinig mogelijk middelen (geld, mensen, tijd, grondstoffen). Succesvolle ondernemers schatten de kosten en mogelijk winsten in van financiële beslissingen in, vooraleer een beslissing te nemen. Ze houden hun budget, de kostprijs van hun producten of diensten en hun beschikbare middelen onder controle.

- Verantwoordelijkheid / zelfstandigheid

Succesvolle ondernemers zijn in staat onafhankelijk van anderen hun oordeel te vormen en problemen op te lossen. Ze zijn in staat om de werkzaamheden op eigen kracht tot een goed einde brengen. Ze nemen verantwoordelijk op voor hun eigen handelen maar ook voor de onderneming in zijn geheel. Succesvolle ondernemers nemen daarom het voortouw en wijzen anderen op hun verantwoordelijkheden.

- Besluitvaardigheid

Succesvolle ondernemers nemen graag beslissingen en durven ook beslissingen nemen wanneer niet iedereen het met hen eens is. Zij zijn in staat om op basis van kennis en

informatie in kritieke situaties tot besluiten te komen voor de voortgang van de onderneming. Succesvolle ondernemers, blijven, eenmaal een beslissing genomen, achter hun standpunt staan en zetten zich er 100% voor in zonder telkens te piekeren of de andere optie niet beter geweest was. Indien echter blijkt dat een bepaalde beslissing niet de gewenste effecten oplevert, aarzelen ze echter niet om kordaat een nieuwe beslissing te nemen.

- **Kansen zien**

Succesvolle ondernemers kunnen markthiaten, die de behoeften van afnemers niet of niet volledig bevredigen, identificeren of bepalen. Ze kennen de noden, behoeften en wensen van hun omgeving en hebben inzicht in hoe hun sector zal ontwikkelen in de toekomst. Hierdoor ontstaan kansen voor nieuwe voorstellen die beter op de klantbehoeften inspelen.

- **Zicht op markt**

Succesvolle ondernemers hebben zicht op de concurrentie en leveranciers, op hoe de markt evolueert en op de globale trends en ontwikkelingen in de specifieke markt en segmenten daarvan (zoals groeiemarkt, stagnerende markt, veel of weinig concurrentie, hoge of lage toetredingsdrempels). Zij kennen de eigen positie in vergelijking met concurrenten.

- **Inschatten en nemen van risico's**

Succesvolle ondernemers kunnen hun kennis, vaardigheden en ervaring aanwenden om een risico dat hun pad kruist op een juiste manier te kunnen inschatten om zijn bedrijf succesvol te laten groeien. Ze zijn in staat informatie te synthetiseren, te integreren en steeds de tijd en het vooropgestelde doel voor ogen te houden. Succesvolle ondernemers kunnen daarenboven omgaan met onzekere en dwingende omstandigheden die met deze risico's gepaard gaan, ze zien uitdagingen als kansen eerder dan als bedreigingen.

- **Toekomst gericht plannen en aanpasbaarheid**

Succesvolle ondernemers kunnen op basis van hun visie een strategie en planning uitwerken. Ze kunnen inschatten welke stappen (prioritair) moeten gezet worden om hun doel te bereiken. Zij kunnen tussentijds inschatten of ze de goede koers aanhouden en kunnen bijsturen indien nodig. Voor elk tussendoel gaan zij na of het realistisch is om het op de geplande manier te bereiken en voorzien waar nodig een alternatieve weg.

Stap 4: Opstellen en aanpassen gedragsindicatoren

4.1. Doel

In deze stap van de ontwikkeling is de doelstelling om acht gedragsindicatoren te selecteren / op te stellen voor elke competentie.

4.2. Methodologie

In de eerste plaats werden de gedragsindicatoren van de respectievelijke competenties die bevestigd werden in de analyse van de gegevens van de ENTRE-Spiegel 2007 (zie stap 1) geselecteerd (Kyndt & Baert, 2015). Deze gedragsindicatoren werden aangevuld met nieuwe gedragsindicatoren die gebaseerd werden op bestaande gevalideerde instrumenten (Chandler & Jansen, 1992; Duckworth & Quinn, 2009; Evers & Rush, 1996; Hajjat, 2002). Deze nieuwe gedragsindicatoren werden in het groen aangeduid. De gedragsindicatoren werden vervolgens voorgelegd aan de andere leden van de stuurgroep die nagingen of de inhoud in overeenstemming is met de definities, of er elementen ontbreken en of er overlap bestaat tussen de gedragsindicatoren.

4.3. Resultaten

- Doorzettingsvermogen

DV1	Als ik aan een taak begin, maak ik die af, ook al ben ik het beu.
DV2	Ook als er afleiding is, blijf ik geconcentreerd doorwerken.
DV3	Ik eis veel van mezelf als ik aan het werk ben.
DV4	Na tegenslag of mislukking ga ik toch door met een taak.
DV5	Ik werk met een duidelijk doel voor ogen.
DV6	Het is moeilijk voor mij moeilijk om gericht te blijven werken aan projecten die langer dan enkele maanden duren (-)
DV7	Ook al is mijn taak moeilijk, ik begin er toch meteen aan.
DV8	Nieuwe ideeën en projecten leiden me af van de projecten waar ik op dat moment aan werk (-)

- Overtuigingskracht

OK1	Ik kan een sterke argumentatie opbouwen.
OK2	Ik overtuig anderen met argumenten.
OK3	Ik leg mijn ideeën duidelijk en samenhangend uit.
OK4	Ik kan mensen enthousiast maken voor mijn idee.

OK5	Ik maak aan anderen duidelijk wat ik wil bereiken.
OK6	Ik kan de voor- en nadelen van mijn idee benoemen.
OK7	Ik zorg dat ik mijn argumenten aanpas aan de persoon waar ik mee praat.
OK8	Ik leg aan anderen uit waarom ik een beslissing heb genomen.
OK9	Ik breng mijn boodschap over op een enthousiaste manier.

- Klantgerichtheid

KG1	Ik denk na over de mate van klantgerichtheid die wenselijk is voor mij
KG2	Ik weet hoe ik ervoor kan zorgen dat klanten terugkomen
KG3	Ik luister aandachtig naar mijn klanten
KG4	Ik reageer gepast op de commentaren en vragen van mijn klanten
KG5	Klanten kunnen met hun klachten terecht bij mij
KG6	Ik beloof klanten niet meer dan wat ik kan aanleveren
KG7	Ik gebruik de feedback van klanten om mijn producten en diensten verder te ontwikkelen
KG8	Ik geef klanten informatie die hen kan helpen om realistische verwachtingen te hebben

- Netwerken

NV1	Ik spreek op vele plaatsen en momenten andere mensen aan. Ik doe dit niet alleen om iets gedaan te krijgen.
NV2	Ik spreek anderen spontaan aan.
NV3	Ik ontwikkel lange termijn vertrouwensrelaties met anderen
NV4	Ik leer graag nieuwe mensen kennen.
NV5	Ik doe wat nodig is om te zorgen dat mijn contacten met mensen goed blijven.
NV6	Ik onderhoud mijn persoonlijk netwerk van werk contacten

NV7	Ik durf anderen aanspreken als ik iets nodig heb.
NV8	Ik weet precies wie ik in welke situatie kan aanspreken

- Besef van rendement

BR1	Ik ga zuinig om met de beschikbare middelen.
BR2	Ik houd mijn budget voortdurend in de gaten wanneer ik met iets bezig ben.
BR3	Voordat ik geld investeer, onderzoek ik andere mogelijkheden.
BR4	Ik denk na over hoe ik mijn middelen gebruik. Ik probeer deze middelen op de best mogelijke manier te gebruiken.
BR5	Voor ik aan iets begin, probeer ik na te denken over wat het me kost en wat ik er bij kan winnen.
BR6	Ik weet hoe ik de kostprijs van wat ik doe onder controle kan houden.
BR7	Ik bereken mijn break-even point OF Ik bereken hoeveel producten ik minimaal moet verkopen om geen verlies te maken
BR8	Ik heb zicht op hoeveel ik moet verkopen om winst te maken

- Verantwoordelijkheid / zelfstandigheid

OV1 (ZS5)	Ik neem verantwoordelijkheid op voor mijn eigen handelen.
OV2	Ik vorm zelfstandig een oordeel, ook wanneer me dit niet in dank wordt afgenomen.
OV3	Wanneer iemand zijn verantwoordelijkheden niet opneemt wijs ik die persoon daarop.
OV4	Bij grotere taken neem ik vaak de leiding.
OV5	Ik draag de eindverantwoordelijkheid over projecten
OV6	Bij activiteiten volg ik eerder de rest (-)
OV7	Ik los problemen in mijn werkzaamheden zelf op

- Besluitvaardigheid

BV1	Ik neem zelf moeilijke beslissingen.
BV2	Ik neem graag initiatief.
BV4	Ik schat snel een situatie goed in.
BV5	Ik maak beslissing op basis van een grondige analyse van de situatie
BV6	Ik neem beslissingen zelfstandig.
BV7	Ik neem snel beslissingen.
BV8	Wanneer ik beslissingen maak denk ik na over de lange-termijn gevolgen van die beslissing

- Kansen zien

KZ1	Ik geef een origineel antwoord op wat de markt nodig heeft.
KZ2	Ik weet wat er (nog) niet of nauwelijks te koop is binnen mijn sector.
KZ3	Ik heb originele ideeën voor nieuwe producten of diensten op de markt.
KZ4	Ik weet wanneer mijn (toekomstige) klanten nieuwe producten en diensten willen.
KZ5	Ik kan vooraf bedenken welke nieuwe ontwikkelingen er zullen komen binnen de sector waarin ik werk.
KZ6	Ik weet welke noden en behoeften mijn omgeving heeft.
KZ7	Ik kan creatief reageren op kansen.
KZ8	Ik ga actief op zoek naar producten en diensten waar klanten een echt voordeel uit kunnen halen

- Zicht op markt

ZM1	Ik weet wie mijn concurrenten (medespelers, tegenspelers) zijn.
ZM2	Ik weet wie mijn concurrenten (medespelers, tegenspelers) kunnen worden.
ZM3	Ik probeer bij concurrenten (medespelers, tegenspelers) informatie te verzamelen.

ZM4	Ik onderhandel met leveranciers over de aankoop en leveringsvoorwaarden.
ZM5	Ik zorg ervoor dat ik op de hoogte ben van technologische ontwikkelingen.
ZM6	Ik bezoek beurzen binnen mijn vakgebied.
ZM7	Ik spreek met anderen om te weten wat er leeft en wat er nodig is.
ZM8	Ik ben me bewust van de verwachte ontwikkelingen van mijn sector en hoe deze mijn (toekomstige) onderneming kunnen beïnvloeden

- Inschatten en nemen van risico's

IR1	Ik neem regelmatig berekende risico's om een potentieel voordeel te bekomen
IR2	Als ik een kans krijg ik neem ik ze, ook al kunnen de gevolgen vergaand zijn
IR3	Ik ben bereid om veel van mijn eigen kapitaal te investeren in een opportuniteit
IR4	Ik neem berekende job-gerelateerde risico's
IR5	Ik kan een potentieel negatieve uitkomst van een risicovolle opportuniteit identificeren
IR6	Ik volg de vorderingen op bij risicovolle opdrachten
IR7	Ik ervaar een vage en onzeker situatie eerder als een uitdaging dan als een bedreiging
IR8	Ik bepaal of ik een risico neem door het afwegen van de verschillende kosten en voordelen

- Toekomst gericht plannen en aanpasbaarheid

TP1	Als de situatie verandert, pas ik mijn plannen aan.
TP2	Als ik merk dat ik de resultaten misschien niet haal, pas ik mijn plan onmiddellijk aan.
TP3	Ik pas mijn geplande aanpak aan als er zich nieuwe kansen voordoen.
TP4	Als mijn plan anders loopt dan verwacht, maak ik een nieuw plan.
TP5	Ik bepaal welke de kritische zaken zijn die eerst gedaan moeten worden
TP6	Ik vergelijk de gemaakte vorderingen met de gemaakte plannen
TP7	Ik integreer strategische bedenkingen in mijn planning

TP8	Ik stel een meerjarenplanning op
-----	----------------------------------

Stap 5: Begrijpbaarheid en taalcontrole: Kwalitatieve voorstudie

5.1. Doel

In deze stap van de ontwikkeling wilden we nagaan dat de formulering van de gedragsindicatoren voor de verschillende doelgroepen van de ENTRESpiegel 2.0 verstaanbaar was.

5.2. Methodologie

De gedragsindicatoren (zie hierboven) werden voorgelegd aan 14 personen. Zij werden gevraagd om de gedragsindicatoren door te nemen en waar nodig suggesties voor *taalkundige* verbeteringen aan te brengen.

- Face to face:
 - o 3 anderstalige cursisten in opleiding naar ondernemerschap
- Per mail: volgende doelgroepen:
 - o gepensioneerde ondernemer
 - o medewerker Tussenstap - man (ihkv herstarters)
 - o 2 ondernemers in bijberoep
 - o 2 starteradviseurs van Syntra
- 3 studenten (universiteit en hogeschool)
- Medewerker als startersadviseur
- Leen mestdagh (taligheidsdeskundige)

5.3. Resultaten

Er werden op basis van de suggesties slechts minimale aanpassingen gedaan aan de gedragsindicatoren. Zoals gesteld werden enkel taalkundige aanpassingen toegelaten, de inhoud en betekenis van de gedragsindicatoren dienden ongewijzigd te blijven.

- Doorzettingsvermogen

DV1	Als ik aan een taak begin, maak ik die af, ook al ben ik het beu.
DV2	Ik blijf geconcentreerd doorwerken, ook als er afleiding is.

DV3	Ik eis veel van mezelf als ik aan het werk ben.
DV4	Na tegenslag of mislukking ga ik toch door met een taak.
DV5	Ik werk met een duidelijk doel voor ogen.
DV6	Het is moeilijk voor mij om gericht te blijven werken aan taken die langer dan enkele weken of maanden duren. (-)
DV7	Ook al vind ik een taak moeilijk, ik stel ze niet uit.
DV8	Nieuwe taken leiden me af van de projecten waar ik op dat moment aan werk (-)

- Overtuigingskracht

OK1	Ik bouw een sterke argumentatie op.
OK2	Ik overtuig anderen met argumenten.
OK3	Ik leg mijn ideeën duidelijk en samenhangend uit.
OK4	Ik maak mensen enthousiast voor mijn idee.
OK5	Ik maak aan anderen duidelijk wat ik wil bereiken.
OK6	Ik benoem de voor- en nadelen van mijn ideeën.
OK7	Ik gebruik de juiste argumenten in functie van de persoon waar ik mee praat.
OK8	Ik leg aan anderen uit waarom ik een beslissing heb genomen.
OK9	Ik breng mijn boodschap over op een enthousiaste manier.

- Klantgerichtheid

KG1	Ik ga niet in op onredelijke vragen van klanten.
KG2	Ik weet hoe ik ervoor kan zorgen dat klanten terugkomen.
KG3	Ik luister aandachtig naar klanten.
KG4	Ik reageer op een gepaste manier op de commentaren en vragen van klanten.

KG5	Klanten kunnen met hun klachten bij mij terecht.
KG6	Ik beloof klanten niet meer dan wat ik kan aanleveren.
KG7	Ik gebruik de feedback van klanten om producten en diensten te verbeteren.
KG8	In informeer klanten zodat ze een juist beeld krijgen van de aangeboden diensten en producten.
KG9	Ik geef niet toe aan overdreven eisen van klanten.

- Netwerken

NV1	Ik spreek vaak andere mensen aan maar doe dit niet alleen om iets gedaan te krijgen.
NV2	Ik spreek anderen spontaan aan.
NV3	Ik ontwikkel vertrouwensrelaties met anderen die kunnen standhouden.
NV4	Ik leer graag nieuwe mensen kennen.
NV5	Ik doe wat nodig is om te zorgen dat mijn contacten met mensen goed blijven.
NV6	Ik onderhoud mijn persoonlijk netwerk.
NV7	Ik durf anderen aanspreken als ik iets nodig heb.
NV8	Wanneer ik een vraag heb, weet ik precies wie ik daarvoor kan aanspreken.
NV9	Ik help geregeld anderen met de bedoeling zo mijn netwerk op te bouwen of versterken.

- Besef van rendement

BR1	Ik ga zuinig om met de beschikbare middelen.
BR2	Ik hou mijn budget voortdurend in de gaten wanneer ik met iets bezig ben.
BR3	Voordat ik geld investeer, onderzoek ik andere mogelijkheden.
BR4	Ik denk na over hoe ik mijn middelen gebruik. Ik probeer deze middelen op de best mogelijke manier te gebruiken.
BR5	Voor ik aan iets begin, denk ik na over wat het me kost en wat het me opbrengt.

BR6	Ik weet hoe ik de kostprijs van wat ik doe onder controle kan houden.
BR7	Ik bereken hoeveel producten ik minimaal moet verkopen om geen verlies te maken.
BR8	Ik bewaak mijn inkomsten en uitgaven om financieel gezond te blijven.

- Verantwoordelijkheid / zelfbewustzijn

OV1	Ik neem verantwoordelijkheid op voor mijn eigen handelen.
OV2	Ik vorm zelfstandig een oordeel, ook wanneer anderen er anders over denken.
OV3	Wanneer iemand zijn verantwoordelijkheden niet opneemt wijs ik die persoon daarop.
OV4	Bij grote taken die door meerdere mensen moeten uitgevoerd worden, neem ik vaak de leiding.
OV5	Ik draag de eindverantwoordelijkheid over taken die verdeeld zijn.
OV6	Bij activiteiten volg ik eerder het voorbeeld van anderen. (-)
OV7	Een probleem probeer ik eerst zelf op te lossen.

- Besluitvaardigheid

BV1	Ik neem zelf moeilijke beslissingen.
BV2	Ik neem graag initiatief.
BV3	Als ik iets beslis, weet ik precies waarom ik dat beslis.
BV4	Ik schat snel een situatie goed in.
BV5	Ik neem beslissingen op basis van een grondige analyse van de situatie.
BV6	Ik neem beslissingen zelfstandig.
BV7	Ik neem snel beslissingen.
BV8	Ik denk vooraf grondig na over de lange –termijn gevolgen van mijn beslissingen.

- Kansen zien

KZ1	Ik geef een origineel antwoord op wat de markt nodig heeft.
KZ2	Ik weet wat er (nog) niet of nauwelijks te koop is binnen mijn sector.
KZ3	Ik heb originele ideeën voor nieuwe producten of diensten op de markt.
KZ4	Ik weet wanneer mijn (toekomstige) klanten nieuwe producten en diensten willen.
KZ5	Ik kan vooraf bedenken welke nieuwe ontwikkelingen er zullen komen binnen de sector waarin ik werk.
KZ6	Ik weet welke noden en behoeften mijn omgeving heeft.
KZ7	Ik kan creatief reageren op kansen.
KZ8	Ik ga actief op zoek naar producten en diensten waar klanten een echt voordeel uit kunnen halen.

- Zicht op markt

ZM1	Ik weet wie mijn (toekomstige of huidige) concurrenten (medespelers, tegenspelers) zijn.
ZM2	Ik weet wie mijn (toekomstige of huidige) concurrenten (medespelers, tegenspelers) kunnen worden.
ZM3	Ik probeer bij concurrenten (medespelers, tegenspelers) informatie te verzamelen.
ZM4	Ik onderhandel met leveranciers over de aankoop en leveringsvoorwaarden.
ZM5	Ik zorg ervoor dat ik op de hoogte ben van technologische ontwikkelingen.
ZM6	Ik bezoek beurzen binnen mijn vakgebied.
ZM7	Ik spreek met anderen om te weten wat er leeft en wat er nodig is.
ZM8	Ik weet wie mijn (potentiële) leveranciers zijn.

- Inschatten van risico's

IR1	Ik ga na welke voordelen ik kan halen uit het nemen van risico's.
IR2	Ik analyseer de mogelijke risico's voor ik aan iets begin.

IR3	Ik weeg voor- en nadelen af wanneer ik een risico moet nemen.
IR4	Ik neem berekende risico's als ik taken uitvoer.
IR5	Ik ga eerst na wat de mogelijke negatieve gevolgen kunnen zijn van een risicovolle opportuniteit.
IR6	Ik volg de vorderingen op bij risicovolle opdrachten.
IR7	Een onduidelijke situatie is voor mij eerder een uitdaging dan een bedreiging.
IR8	Ik bepaal of ik een risico neem pas na het afwegen van de verschillende kosten en baten.

- Toekomst gericht plannen

TP1	Als een situatie verandert, pas ik mijn plannen aan.
TP2	Als ik merk dat ik de gewenste resultaten misschien niet haal, pas ik mijn plan onmiddellijk aan.
TP3	Ik pas mijn geplande aanpak aan wanneer er zich nieuwe kansen voordoen.
TP4	Als mijn plan anders loopt dan verwacht, maak ik een nieuw plan.
TP5	Ik bepaal welke stappen eerst moeten genomen worden om mijn project te realiseren.
TP6	Ik vergelijk de gemaakte vorderingen met de gemaakte plannen.
TP7	Ik integreer strategische bedenkingen in mijn planning.
TP8	Voor ik aan iets begin, stel ik een planning op.
TP9	Alleen belangrijke redenen kunnen ervoor zorgen dat ik mijn plannen verander.

5.4. Conclusie

Deze taaltoetsing ging na of de gedragsindicatoren begrijpbaar waren voor de doelgroep van de ENTRE-Spiegel. De aangepaste gedragsindicatoren die hierboven weergegeven werden, vormden de basis voor de eerste piloottest. Er wordt uitgegaan van een basiskennis Nederlands die een ondernemer ook nodig heeft om een eigen onderneming te kunnen opstarten en leiden.

Stap 6: Piloottest 1: Kwantitatieve studie

6.1. Doel

Deze eerste piloottest heeft tot doel om naast het bevestigen van de structuur ook het aantal gedragsindicatoren per competenties te reduceren. Daarnaast zal de interne consistentie en meetinvariantie over groepen van de competenties nagegaan worden. Daarnaast zullen de antwoordmogelijkheden geëvalueerd worden op basis van de kwalitatieve feedback die deelnemers gaven. Tot slot, worden op basis van deze resultaten, en de resultaten van stap 1 en 2, de kerncompetenties vastgelegd.

6.2. Methodologie

Structuur (Convergente en divergente validiteit). Om de structuur van de ENTRE-Spiegel 2.0 na te gaan werd de verzamelde dataset random verdeeld in twee even grote subsets. De eerste subset werd gebruikt om door middel van Confirmatorische Factor Analyse (CFA) te bepalen voor welke items het construct de meeste variantie verklaard (i.e. sterkste lading) alsook verder aanpassingen te doen indien items te sterk overlappen (i.e. hoge covariantie). De tweede subset werd gebruikt om de geïdentificeerde structuur te bevestigen (convergente validiteit) en na te gaan of de verschillende competenties van elkaar te onderscheiden zijn (divergente validiteit) (Kyndt & Onghena, 2014). De divergente validiteit werd wederom getoetst aan de hand van de criteria van Fornell en Lacker (1981).

Betrouwbaarheid (interne consistentie). Zie procedure bij analyse gegevens ENTRE-spiegel 2007.

Geschiktheid voor ondernemers met en zonder ervaring (meetinvariantie). Zie procedure bij analyse gegevens ENTRE-spiegel 2007.

Antwoordschalen. De antwoordschalen werden geëvalueerd op basis van de suggesties en feedback van de deelnemers (open vraag op het einde van de vragenlijst).

Bepalen kerncompetenties. De kerncompetenties worden bepaald op basis van de resultaten van de kwalitatieve analyse van de interviewdata, de longitudinale analyse van de gegevens van de ENTRE-Spiegel 2007 alsook de feedback gegeven door de deelnemers van deze eerste piloottest.

6.3. Resultaten

Overzicht deelnemers. In het totaal hebben 1758 de eerste pagina van de vragenlijst bekeken. Uiteindelijk vulden 955 personen de vragenlijst volledig in. Na verwijdering van

docenten, leerkrachten, lesgevers, en een consulent VDAB ($n = 20$), die niet tot de doelgroep van de ENTRE-Spiegel behoren alsook deelnemers die systematisch ‘ik begrijp de stelling niet’ antwoorden ($n = 8$) bleven er 967 deelnemers over voor de analyse: 599 mannen en 387 vrouwen. De gemiddelde leeftijd bedroeg 35.4 jaar ($SD = 13.3$).

Een minderheid van de deelnemers had geen diploma ($n = 15$), een diploma lager onderwijs ($n = 22$), of lager secundair onderwijs (BSO: $n = 33$, TSO: $n = 46$, KSO: $n = 4$, ASO: $n = 23$). De grootste groep deelnemers had een diploma secundair onderwijs (BSO: $n = 55$, KSO: $n = 21$, ASO: $n = 112$), vooral deelnemers met een TSO diploma waren goed vertegenwoordigd ($n = 206$). Tot slot, hadden 176 deelnemers een diploma hoger onderwijs korte type, 82 deelnemers een diploma hoger onderwijs lange type, 148 deelnemers hadden een diploma van de universiteit en slechts 7 deelnemers waren houders van een doctoraatsdiploma.

De deelnemers konden meerdere antwoorden opgeven met betrekking tot hun werk- en/of ondernemersstatus (deze cijfers kunnen dus niet opgeteld worden gezien deelnemers mogelijks in twee of meer categoriën vertegenwoordigd kunnen zijn). In het totaal namen 282 ondernemers deel (gemiddeld aantal jaren ervaring = 9.30 jaar, $SD = 13.35$), 182 kandidaat ondernemers (interesse), 88 kandidaat ondernemers die effectief in opstart zijn, 16 deelnemers waren herstarters en 26 deelnemers gaven aan hun zaak eerder stopgezet te hebben.

Daarnaast gaven 296 deelnemers aan nog student te zijn (waarvan 55 met interesse, 10 in opstart), 74 deelnemers waren werkloos (waarvan 1 herstarter, 20 met interesse, 18 in opstart), en 290 deelnemers waren werknemer (waarvan 2 herstarter, 66 met interesse en 13 in opstart) toen ze deze vragenlijst invulden.

Structuur. De data werd ad random in twee subsets verdeeld. De eerste subset werd gebruikt om de structuur van het instrument te bepalen terwijl de tweede subset gebruikt werd om de gevonden structuur te bevestigen. Gezien een doel van deze stap was om het aantal gedragsindicatoren te reduceren, werden enkel de vijf hoogst ladende gedragsindicatoren per competentie behouden. De fit van dit model was echter onvoldoende ($\chi^2/df = 2.45$, CFI = .87, RMSEA = .059 [.056;.061], SRMR = .054). In een volgende stap werden daarom gedragsindicatoren met hoge covarianties of crossladingen verwijderd. De finale structuur bevat 48 gedragsindicatoren verdeeld over 11 competenties. Deze structuur wordt bevestigd in Subset 1 (gebruikt voor de aanpassingen) ($\chi^2/df = 2.27$, CFI = .90, RMSEA = .054 [.051;.057], SRMR = .048) alsook Subset 2 ($\chi^2/df = 2.32$, CFI = .89, RMSEA = .056 [.053;.058], SRMR = .052). Idealiter hadden we de CFI iets hoger willen zien (boven .90), echter in combinaties met de hoge ladingen (zie Tabel 12 en 13) alsook de andere fit indices kunnen we dit model aanvaarden.

Tabel 12. Resultaten CFA Analyse op Subset 1

Item	Regression weight	Standard error	Standardised regression weight	Critical ratio ^a	R ²
<i>Doorzettingsvermogen</i>					
DV2	1	b	.62	b	.38
DV3	.86	.08	.63	11.31	.40
DV4	.98	.08	.66	11.67	.43
DV5	1.13	.08	.84	13.92	.70
<i>Overtuigingskracht</i>					
OK3	1	b	.67	b	.45
OK4	1.11	.08	.73	13.96	.53
OK5	1.19	.08	.77	14.64	.59
OK7	1.01	.08	.70	13.48	.49
OK9	1.12	.08	.71	13.78	.52
<i>Klantgerichtheid</i>					
KG3	1	b	.76	b	.57
KG4	.98	.06	.72	15.25	.52
KG5	1.09	.07	.75	15.79	.56
KG7	1.11	.07	.75	15.98	.63
KG8	1.29	.08	.79	16.94	.57
<i>Netwerken</i>					
NV3	1	b	.73	b	.53
NV4	1.10	.08	.67	13.15	.45
NV5	1.13	.07	.79	15.43	.62
NV6	1.09	.08	.68	13.31	.46
<i>Besef Rendement</i>					
BR2	1	b	.71	b	.50
BR3	.99	.07	.73	14.43	.54
BR4	.95	.06	.80	15.71	.64
BR5	1.04	.07	.78	15.32	.61
BR8	1.01	.07	.75	14.71	.56
<i>Verantwoordelijkheid</i>					
OV2	1	b	.63	b	.39
OV3	1.10	.10	.61	11.03	.37
OV4	1.34	.11	.71	12.45	.50
OV5	1.23	.10	.67	12.01	.46
<i>Besluitvaardigheid</i>					
BV2	1	b	.68	b	.46
BV3	.83	.06	.70	13.87	.49
BV4	.87	.06	.71	14.10	.51
BV6	.84	.07	.67	12.84	.42

Kansen Zien

KZ3	1	b	.71	b	.50
KZ4	.93	.06	.79	15.19	.62
KZ5	.95	.07	.74	14.31	.55
KZ6	.73	.05	.70	13.61	.49
KZ7	.89	.06	.74	14.24	.54

Zicht op markt

ZM2	1	b	.68	b	.46
ZM4	1.19	.10	.63	11.85	.39
ZM7	.93	.07	.68	12.79	.47
ZM8	1.01	.08	.67	12.56	.45

Inschatten Risico's

IR2	1	b	.80	b	.64
IR3	.92	.05	.81	18.73	.65
IR5	1.00	.06	.78	17.91	.61
IR8	1.00	.06	.78	17.88	.61

Toekomstig Plannen

TP2	1	b	.66	b	.44
TP5	1.12	.08	.81	14.90	.66
TP6	1.14	.08	.74	13.79	.55
TP8	1.20	.09	.74	13.69	.54

Nota: alle coëfficiënten waren significant op het <.001 niveau

Tabel 13. Resultaten CFA Analyse op Subset 2

Item	Regression weight	Standard error	Standardised regression weight	Critical ratio ^a	R ²
<i>Doorzettingsvermogen</i>					
DV2	1	b	.61	b	.37
DV3	.97	.09	.67	11.22	.45
DV4	.93	.09	.64	10.86	.41
DV5	1.05	.08	.80	12.70	.64
<i>Overtuigingskracht</i>					
OK3	1	b	.70	b	.48
OK4	1.12	.07	.79	15.02	.63
OK5	1.08	.08	.73	13.93	.53
OK7	.95	.07	.70	13.39	.49
OK9	1.06	.07	.75	14.36	.57

<i>Klantgerichtheid</i>					
KG3	1	b	.75	b	.56
KG4	1.03	.06	.76	15.61	.58
KG5	.95	.07	.66	13.42	.44
KG7	1.07	.08	.71	14.36	.50
KG8	1.13	.08	.72	14.72	.52
<i>Netwerken</i>					
NV3	1	b	.70	b	.49
NV4	1.14	.09	.69	13.20	.48
NV5	1.20	.08	.77	14.75	.60
NV6	1.23	.09	.68	13.08	.47
<i>Besef Rendement</i>					
BR2	1	b	.76	b	.58
BR3	.85	.06	.68	14.09	.46
BR4	.76	.05	.71	14.74	.50
BR5	.92	.06	.77	16.14	.59
BR8	1.02	.06	.79	16.50	.62
<i>Verantwoordelijkheid</i>					
OV2	1	b	.64	b	.41
OV3	1.16	.10	.65	11.38	.42
OV4	1.36	.11	.74	12.65	.54
OV5	1.20	.10	.66	11.65	.44
<i>Besluitvaardigheid</i>					
BV2	1	b	.71	b	.51
BV3	.85	.06	.68	13.99	.46
BV4	.83	.06	.69	14.26	.48
BV6	.84	.06	.65	13.32	.42
<i>Kansen Zien</i>					
KZ3	1	b	.68	b	.46
KZ4	1.00	.07	.80	14.55	.63
KZ5	1.01	.07	.74	13.70	.55
KZ6	.85	.06	.73	13.49	.53
KZ7	.88	.07	.71	13.12	.50
<i>Zicht op markt</i>					
ZM2	1	b	.61	b	.38
ZM4	1.36	.12	.66	11.51	.43
ZM7	1.07	.09	.68	11.86	.47
ZM8	.99	.09	.61	10.88	.37
<i>Inschatten Risico's</i>					
IR2	1	b	.74	b	.55
IR3	.90	.06	.77	16.06	.59
IR5	1.03	.06	.79	16.42	.62
IR8	1.05	.07	.74	15.35	.55

Toekomstig Plannen

TP2	1	^b	.65	^b	.42
TP5	1.07	.08	.76	13.74	.57
TP6	1.18	.09	.75	13.61	.56
TP8	1.22	.10	.69	12.76	.48

Nota: alle coëfficiënten waren significant op het <.001 niveau

Betrouwbaarheid. De interne consistentieanalyse toonde dat alle schalen voldoende betrouwbaar waren (zie Tabel 14). Schalen met een coëfficiënt hoger dan .60 worden als betrouwbaar beschouwd (Field, 2009).

Tabel 14. Betrouwbaarheid schalen Piloottest 1

Schaal (competentie)	Cronbach's α
Doorzettingsvermogen	.79
Overtuigingskracht	.84
Klantgerichtheid	.82
Netwerken vormen	.82
Besef rendement	.85
Verantwoordelijkheid / zelfbewustzijn	.75
Besluitvaardigheid	.77
Kansen zien	.84
Zicht op markt	.75
Inschatten risico's	.85
Toekomstig plannen	.80

Meetinvariantie over groepen. Uit de resultaten van de analyses (Tabel 15 tot 19) kunnen we besluiten dat de ENTRE-Spiegel 2.0 meetinvariant is voor verschillende groepen: ondernemers/niet-ondernemers, studenten/niet-studenten, werklozen/niet-werklozen, Werknemers/niet-werknemers en mannen/vrouwen (zie ook stap 1 voor meer informatie over de interpretatie).

Tabel 15. Meetinvariantie Ondernemer / Niet-ondernemer Piloottest 1

	Model				Model vergelijking			
	χ^2 (df)	CFI	RMSEA	BIC		$\Delta\chi^2$ (Δ df)	<i>p</i>	Δ CFI
Model 1 (Configural)	4635.92*** (2050)	.891	.054	98177.14				
Model 2 (gelijke ladingen)	4788.56*** (2087)	.886	.055	98079.94	Model 1 vs. 2	152.64 (37)	<.001	.005
Model 3	4996.62***	.879	.056	98038.18	Model	360.70	<.001	.007

(+ gelijke intercepten)	(2124)				2 vs. 3	(37)		
Model 4	5079.48***	.876	.057	98046.75	Model	82.85	<.001	.003
(+ gelijke gemiddelden)	(2135)				3 vs. 4	(11)		

Tabel 16. Meetinvariantie Student / Niet-student Piloottest 1

	Model				Model vergelijking			
	χ^2 (df)	CFI	RMSEA	BIC		$\Delta\chi^2$ (Δ df)	<i>p</i>	Δ CFI
Model 1 (Configural)	4744.54*** (2050)	.887	.055	98315.00				
Model 2 (gelijke ladingen)	4790.71*** (2087)	.887	.055	98110.86	Model 1 vs. 2	45.78 (37)	.153	.000
Model 3 (+ gelijke intercepten)	4955.00*** (2124)	.882	.056	98025.23	Model 2 vs. 3	164.29 (37)	<.001	.005
Model 4 (+ gelijke gemiddelden)	5022.75*** (2135)	.879	.056	98018.68	Model 3 vs. 4	67.75 (11)	<.001	.002

Tabel 17. Meetinvariantie Werkloos / Niet-werkloos Piloottest 1

	Model				Model vergelijking			
	χ^2 (df)	CFI	RMSEA	BIC		$\Delta\chi^2$ (Δ df)	<i>p</i>	Δ CFI
Model 1 (Configural)	5089.94*** (2050)	.877	.059	98719.76				
Model 2 (gelijke ladingen)	5150.57*** (2087)	.876	.058	98530.47	Model 1 vs. 2	60.63 (37)	.008	.001
Model 3 (+ gelijke intercepten)	5206.10*** (2124)	.876	.058	98336.08	Model 2 vs. 3	55.52 (37)	.026	.001
Model 4 (+ gelijke gemiddelden)	5228.00*** (2135)	.875	.058	98283.67	Model 3 vs. 4	21.90 (11)	.025	.000

Tabel 18. Meetinvariantie Werknemer / Niet-werknemer Piloottest 1

	Model				Model vergelijking			
	χ^2 (df)	CFI	RMSEA	BIC		$\Delta\chi^2$ (Δ df)	<i>p</i>	Δ CFI
Model 1 (Configural)	4790.62*** (2050)	.888	.056	98177.14				
Model 2 (gelijke ladingen)	4827.27*** (2087)	.888	.055	98079.94	Model 1 vs. 2	36.66 (37)	.485	.000
Model 3 (+ gelijke intercepten)	4887.30*** (2124)	.888	.055	98038.18	Model 2 vs. 3	60.03 (37)	.010	.001
Model 4 (+ gelijke gemiddelden)	4897.78*** (2135)	.888	.055	98046.75	Model 3 vs. 4	10.48 (11)	.488	.000

Tabel 19. Meetinvariantie Mannen / Vrouwen Piloottest 1

	Model				Model vergelijking			
	χ^2 (df)	CFI	RMSEA	BIC		$\Delta\chi^2$ (Δ df)	<i>p</i>	Δ CFI
Model 1 (Configural)	4760.80*** (2050)	.888	.056	96558.90				
Model 2 (gelijke ladingen)	4804.27*** (2087)	.887	.056	96353.20	Model 1 vs. 2	43.47 (37)	.215	.000
Model 3 (+ gelijke intercepten)	4892.68*** (2124)	.885	.056	96192.43	Model 2 vs. 3	88.41 (37)	<.001	.002
Model 4 (+ gelijke gemiddelden)	4953.24*** (2135)	.883	.056	96178.91	Model 3 vs. 4	60.565 (11)	<.001	.002

Antwoordschalen. Op basis van de feedback van de deelnemers die de afstanden tussen de antwoordmogelijkheden (ENTRE-Spiegel 2007: Altijd, meestal, dikwijls, soms, zelden, nooit) niet duidelijk vonden alsook de ervaringen van de leden van het beheerscomité werden de antwoord mogelijkheden aangepast naar:

- 1 = Nooit
- 2 = Bijna nooit
- 3 = Soms

4 = Regelmatig

5 = Bijna altijd

6 = Altijd

Bepalen kerncompetenties. Op basis van de longitudinale analyse van de ENTRE-Spiegel 2007 toonden we aan dat doorzettingsvermogen en zicht op markt significante voorspellers waren voor ondernemerschap 3 tot 5 jaar na het invullen van de ENTRE-Spiegel (zie Stap 1). Deze twee competenties beschouwen we dus als kerncompetenties. Het belang van deze competenties werd bevestigd in de interviews afgenomen bij verschillende belangrijke actoren in het veld. Deze competenties kunnen aangevuld worden met de competenties overtuigingskracht, netwerken vormen en inschatten risico's (zie Stap 2). De keuze voor deze kerncompetenties werd tevens bekrachtigd door het beheerscomité van de ENTRE-Spiegel op de vergadering van 22 Januari 2015.

6.4. Conclusie

Op basis van de eerste piloottest werd het aantal gedragsindicatoren gereduceerd naar 48. Deze 48 gedragsindicatoren en de antwoordmogelijkheden vindt u terug in Bijlage 1. Dit instrument toont een goede psychometrische kwaliteit in termen van convergente validiteit, divergente validiteit, interne consistentie, en meetinvariantie voor deelnemers met en zonder ondernemerservaring. Doorzettingsvermogen, zicht op de markt, overtuigingskracht, netwerken vormen en inschatten van risico's werden geselecteerd als kerncompetenties.

Stap 7: Normbepaling ENTRE-Spiegel 2.0

7.1. Doel

Om deelnemers zinvolle feedback te kunnen geven op hun huidig ingeschat competentieniveau (zie beschrijving volledige ENTRE-Spiegel 2.0 (zie Bijlage 1) voor de inhoud van deze feedback), dienen er zinvolle grensscores bepaald te worden.

7.2. Methodologie

Op basis van de scores van de deelnemers van de eerste piloottest worden de grensscores bepaald. Meer bepaald kozen we ervoor om de scores van ondernemers met meer dan 3 jaar ervaring als een referentiepunt te nemen. Deze groep wordt als referentiegroep gekozen omdat volgens de Belgische wetgeving de zaakvoerder van de BVBA (of andere rechtsvormen) niet meer persoonlijk financieel verantwoordelijk gesteld kan worden in het geval van een faillissement.

Meer bepaald zal de ondergrens vastgelegd worden op 1 SD onder de gemiddelde score van deze referentiegroep. De bovengrens wordt vastgelegd 1SD boven het gemiddelde van deze

referentiegroep. Deze criterium-gerichte werkwijze werd verkozen boven een relatieve indeling op basis van de scores van de hele groep van deelnemers (bvb. bepaalde percentages, of het gemiddelde van de gehele groep als referentiepunt).

7.3. Resultaten

Aantal ondernemers met meer dan 3 jaar ervaring. De grenzen werden bepaald op basis van de gemiddelde scores van 210 ondernemers met meer dan 3 jaar ervaring. Gemiddeld hadden deze ondernemers 17.46 jaar ervaring ($SD = 10.03$).

Onder- en bovengrens. Tabel 20 presenteert de ondergrens (gemiddelde score – 1SD) en bovengrens (gemiddelde score + 1SD) alsook het aantal percentage deelnemers van de gehele groep die lager dan de ondergrens scoren en de groep die hoger dan de bovengrens scoren. Figuur 2 geeft deze verdeling visueel weer.

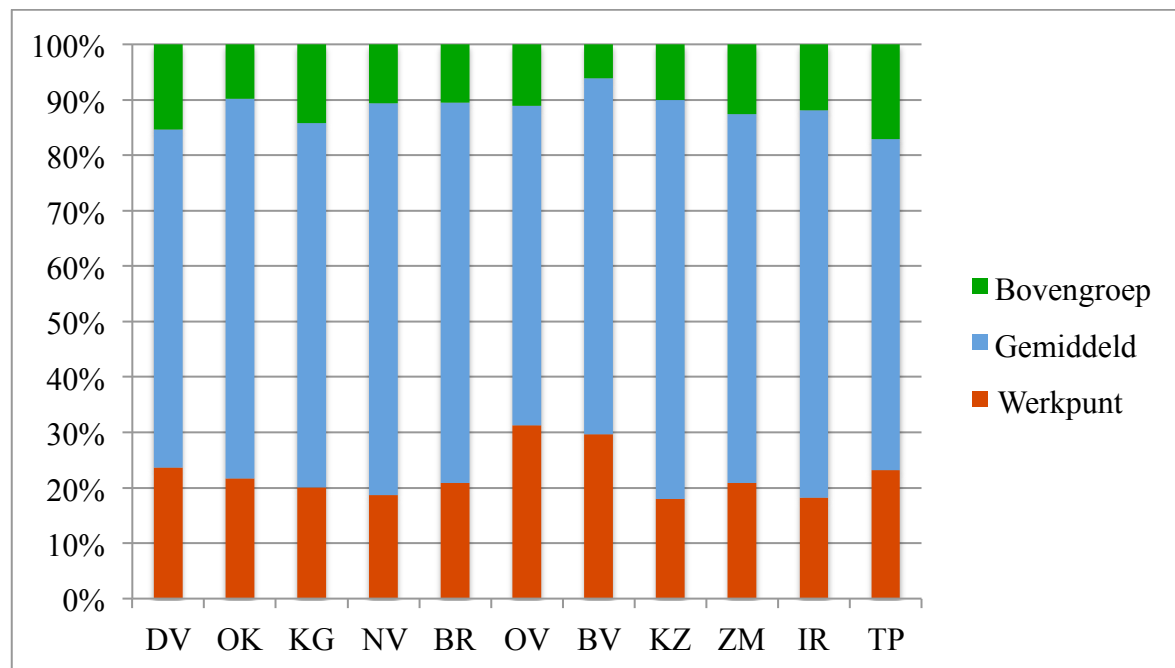
Tabel 20. Onder- en bovengrens ENTRE-Spiegel 2.0

	Gemiddeld ondernemers (> 3 jaar)	Bovengrens	% steekproef boven norm	Ondergrens	% steekproef onder norm
DV	5.04	5.69	15.39	4.39	23.60
OK	4.95	5.69	9.79	4.21	21.64
KG	5.30	5.88	14.23	4.72	20.02
NV	4.93	5.62	10.57	4.24	18.71
BR	5.09	5.89	10.48	4.29	20.85
OV	4.99	5.69	11.07	4.29	31.22
BV	5.17	5.79	6.05	4.55	29.61
KZ	4.45	5.30	10.02	3.60	18.02
ZM	4.68	5.45	12.62	3.91	20.82
IR	5.03	5.85	11.86	4.21	18.27
TP	4.90	5.74	17.13	4.06	23.15

7.4. Conclusie

De boven en ondergrenzen werden vastgelegd aan de hand van de gemiddelde scores van ondernemers met meer dan 3 jaar ervaring. De geselecteerde normen weerspiegelen een realistisch verdeling van deelnemers over de bovengroep, gemiddelde groep en groep waarvoor de competentie nog een werkpunt is.

Figuur 2: Visuele weergave grootte groep boven de grens, in de zone, & onder de grens



Stap 8: Piloottest 2: Kwantitatieve studie

8.1. Doel

Het doel van de tweede piloottest is om na te gaan of het instrument stabiel is over de tijd en op een gelijkaardige manier geïnterpreteerd wordt door de deelnemers op verschillende momenten. Voor de tweede piloottest werden deelnemers, die aangaven bereid te zijn om een tweede maal deel te nemen, terug gecontacteerd 3 tot 4 maanden na de eerste piloottest. De stabiliteit en betrouwbaarheid over de tijd werd nagegaan door de interne consistentie en test-hertest betrouwbaarheid te berekenen. Daarnaast werd ook per competentie de meetinvariantie over de tijd na te gaan.

8.2. Methodologie

Betrouwbaarheid (interne consistentie). Zie procedure bij analyse gegevens ENTRE-Spiegel 2007.

Test-hertest betrouwbaarheid. De test-hertest betrouwbaarheid van een instrument kan worden nagegaan door de correlatie tussen de competenties op de twee meetmomenten te berekenen. De test-hertest betrouwbaarheid kan worden vastgesteld wanneer de correlatie minimaal .60 bedraagt (Field, 2009).

Longitudinale meetinvariantie. Om na te gaan of de gedragsindicatoren en competenties op een gelijkaardige manier worden geïnterpreteerd op verschillende tijdstippen, wordt de meetinvariantie over de tijd getoetst. Deze procedure is gelijkaardig aan de procedure die beschreven wordt voor de meetinvariantie over groepen beschreven bij de eerste piloottest, met het enige verschil dat longitudinale meetinvariantie schaal per schaal wordt getoetst en niet voor het instrument als geheel (Kyndt et al., 2015).

8.3. Resultaten

Overzicht deelnemers. In het totaal gaven 233 deelnemers van de eerste piloottest een geldig e-mailadres waarop we hen mochten contacteren voor deelname aan de 2^e testfase van de ENTRE-Spiegel 2.0. Potentiële deelnemers werden uitgenodigd om deel te nemen begin maart 2015, later werden nog twee herinneringen voor deelname gestuurd. De respons was lager dan verwacht: 116 mensen begonnen de ENTRE-spiegel in te vullen (respons ratio = 49.79%) waarvan 106 mensen de ENTRE-spiegel volledig invulden (respons ratio = 45.49%). Er namen 70 mannen en 43 vrouwen deel aan deze testfase (voor 3 deelnemers is het geslacht niet gekend) met een gemiddelde leeftijd van 40.59 jaar ($SD = 13.14$). Qua werkstatuut en ondernemerschap konden we wederom verschillende groepen bereiken (meerdere antwoorden waren mogelijk): 48 ondernemers, 5 ex-ondernemers, 3 herstarters, 10 ondernemers in opstart, 24 personen met interesse in ondernemen, 35 werknemers, 26 studenten, en 4 werkzoekenden.

Interne consistentie. De resultaten in Tabel 21 tonen dat de interne consistentie van de schalen voldoende hoog was.

Test-hertest betrouwbaarheid. De ondergrens voor een voldoende hoge test-hertest betrouwbaarheid is .60, al wordt een grens van .70 geprefereerd. Tabel 21 toont dat de test-hertest betrouwbaarheid (ondanks het aanpassen van de antwoordschaal) voldoende hoog is.

Tabel 21. Betrouwbaarheid schalen Piloottest 2

Schaal (competentie)	Cronbach's α	Test-hertest r
Doorzettingsvermogen (DV)	.73	.71
Overtuigingskracht (OK)	.81	.69
Klantgerichtheid (KG)	.82	.68
Netwerken vormen (NV)	.79	.71
Besef rendement (BR)	.87	.73
Verantwoordelijkheid / zelfbewustzijn (OV)	.72	.74
Besluitvaardigheid (BV)	.67	.69
Kansen zien (KZ)	.86	.75
Zicht op markt (ZM)	.72	.76

Inschatten risico's (IR)	.87	.72
Toekomstig plannen (TP)	.84	.67

Longitudinale meetinvariantie. De longitudinale meetinvariantie wordt voor elke schaal apart nagegaan (Kyndt et al., 2015). De resultaten in Tabel 22 tonen dat voor elke competentie ‘scalar invariance’ kon vastgesteld worden. Dit betekent dat de gedragsindicatoren en competenties op een gelijkaardige wijze geïnterpreteerd worden op beide meetmomenten. Het instrument is dus stabiel over de tijd. Bovendien kunnen verschillen in de gemiddelde scores van de competenties op de twee meetmomenten toegeschreven worden aan een verschil in de competenties zelf en niet aan verschillen in de meting van de competenties.

Tabel 22. Longitudinale meetinvariantie ENTRE-Spiegel 2.0

	Model					Model vergelijking		
	χ^2 (df)	CFI	RMSEA	BIC		$\Delta\chi^2$ (Δ df)	<i>p</i>	Δ CFI
DV – M1	21.564 (16)	.980	.055	2124.96				
DV – M2	22.650 (19)	.987	.041	2111.78	M1 vs. M2	1.086 (3)	.780	-.007
DV – M3	24.123 (22)	.992	.029	2098.99	M2 vs. M3	1.473 (3)	.689	-.005
OK – M1	26.212 (29)	1.000	.000	2548.65				
OK – M2	34.068 (33)	.998	.017	2537.49	M1 vs. M2	7.856 (4)	.097	.002
OK – M3	40.886 (37)	.991	.030	2525.30	M2 vs. M3	6.818 (4)	.146	.007
KG – M1	34.740 (29)	.986	.041	2375.27				
KG – M2	41.842 (33)	.979	.048	2363.37	M1 vs. M2	7.102 (4)	.131	.007
KG – M3	44.287 (37)	.983	.041	2346.79	M2 vs. M3	2.445 (4)	.655	-.004
NV – M1	15.770 (15)	1.000	.000	2169.88				
NV – M2	15.284 (18)	1.000	.000	2157.13	M1 vs. M2	-0.486 (4)	/	.000
NV – M3	16.773 (21)	1.000	.000	2144.36	M2 vs. M3	1.489 (4)	.829	.000
BR – M1	44.896 (29)	.975	.069	2705.00				
BR – M2	50.818 (33)	.972	.068	2691.90	M1 vs. M2	5.832	.212	.003

BR – M3	56.619 (37)	.969	.068	2678.69	M2 vs. M3	(4) 5.801 (4)	.215	.003
OV – M1	16.455 (16)	.998	.016	2436.50				
OV – M2	16.686 (19)	1.000	.000	2422.47	M1 vs. M2	(3) 0.231 (3)	.565	-.002
OV – M3	18.942 (22)	1.000	.000	2410.46	M2 vs. M3	(3) 2.256 (3)	.521	.000
BV – M1	15.075 (16)	1.000	.000	2117.75				
BV – M2	15.775 (19)	1.000	.000	2092.83	M1 vs. M2	(3) 0.700 (3)	.873	.000
BV – M3	18.622 (22)	1.000	.000	2104.17	M2 vs. M3	(3) 2.847 (3)	.416	.000
KZ – M1	45.162 (29)	.971	.069	2720.87				
KZ – M2	48.121 (33)	.973	.063	2704.82	M1 vs. M2	(4) 2.959 (4)	.565	-.002
KZ – M3	57.076 (37)	.964	.068	2694.76	M2 vs. M3	(4) 8.955 (4)	.062	.009
ZM – M1	16.527 (16)	.998	.017	2459.32				
ZM – M2	23.773 (19)	.985	.047	2452.31	M1 vs. M2	(3) 7.246 (3)	.064	.003
ZM – M3	26.239 (22)	.986	.041	2440.51	M2 vs. M3	(3) 2.466 (3)	.481	-.001
IR – M1	23.754 (16)	.985	.065	2202.87				
IR – M2	26.840 (19)	.984	.060	2191.69	M1 vs. M2	(3) 3.086 (3)	.379	.001
IR – M3	34.568 (22)	.975	.070	2185.16	M2 vs. M3	(3) 7.728 (3)	.052	.009
TP – M1	36.594 (16)	.953	.105	2199.50				
TP – M2	44.351 (19)	.942	.107	2192.99	M1 vs. M2	(3) 7.757 (3)	.051	.011
TP – M3	50.792 (22)	.934	.106	2185.17	M2 vs. M3	(3) 6.441 (3)	.092	.008

Nota: M1 = Model 1 (configural), M2 = Model 2 (gelijke ladingen), M3 = Model 3 (+ gelijke intercepten)

8.4. Conclusie

De tweede piloottest demonstreerde de stabiliteit van het instrument over de tijd. Zowel de hertestingsbetrouwbaarheid als meetinvariantie over tijd van de verschillende schalen kon aangetoond worden. Daarnaast bleef ook de interne consistentie van de schalen voldoende hoog bij deze tweede piloottest.

Stap 9: Piloottest 360° ENTRE-Spiegel 2.0

ENTRE-Spiegel 2.0 is in een hoofdzaak een zelfperceptie instrument die het de kandidaat ondernemer wil aanzetten tot reflectie over zijn / haar eigen ondernemers. We weten echter uit wetenschappelijk onderzoek dat feedback van anderen eveneens aanzet tot reflectie (Kyndt, Vermeire, & Cabus, 2016). Op het einde van de ENTRE-Spiegel 2.0 wordt de kandidaat ondernemer gevraagd om contactgegevens door te geven van een persoon (e.g., partner, collega, familielid, ...) die volgens hen in staat is om de verschillende gedragsindicatoren in te vullen over hen als kandidaat ondernemer. De 360° versie van de ENTRE-Spiegel 2.0 is identiek aan de ENTRE-Spiegel 2.0 met het enige verschil dat in de gedragsindicatoren “ik” vervangen werd door het gender neutrale “De kandidaat ondernemer” (zie Bijlage 2).

9.1. Doel

Deze stap heeft tot doel om vast te stellen of de getransformeerde gedragsindicatoren, dezelfde structuur / dezelfde competenties weerspiegelen als de originele ENTRE-Spiegel 2.0. Daarnaast werd ook de betrouwbaarheid van deze 360° ENTRE-Spiegel 2.0 nagegaan.

9.2. Methodologie

Om de structuur en betrouwbaarheid van de 360° ENTRE-Spiegel 2.0 na te gaan, werd op 17 December 2015, de data van de lopende ENTRE-Spiegel 2.0 geëxporteerd. Op dat moment waren er **314 volledige ingevulde 360° ENTRE-Spiegel 2.0** vragenlijsten. Eerst werd er een CFA analyse uitgevoerd op deze data. Vervolgens werd de interne consistentie nagegaan door de **Cronbach's alpha** te berekenen van elke schaal.

9.3. Resultaten

De resultaten van de **CFA analyse** toonden dat de vooropgestelde structuur niet optimaal past bij de verzamelde data. Meer bepaald is de CFI te laag, namelijk .849 (waar .90 de grensscore weergeeft), de andere fit indices geven echter wel aan dat de structuur aanvaard kan worden ($\chi^2 = 2253.24$, $df = 1025$, $RMSEA[CI] = .062$ [.058; .065], $SRMR = .064$). De gestandaardiseerde ladingen zijn allemaal hoger dan .50 (uitgezonderd ZM1 = .48; zie Tabel 23), wat aangeeft dat de verschillende gedragsindicatoren voldoende bijdragen aan de

verklaring van de achterliggende competentie. De **interne consistentie** van de verschillende competenties was voldoende tot goed (zie Tabel 24).

Tabel 23. Resultaten CFA Analyse 360° ENTRE-Spiegel 2.0

Item	Regression weight	Standard error	Standardised regression weight	Critical ratio ^a	R ²
<i>Doorzettingsvermogen</i>					
DV1	1	b	.52	b	.27
DV2	1.27	.16	.62	8.11	.39
DV3	1.35	.17	.61	7.99	.37
DV4	1.31	.15	.72	8.79	.52
<i>Overtuigingskracht</i>					
OK1	1	b	.58	b	.33
OK2	1.33	.13	.74	9.99	.55
OK3	1.23	.13	.69	9.53	.47
OK4	1.17	.12	.70	9.65	.49
OK5	1.47	.14	.80	10.49	.64
<i>Klantgerichtheid</i>					
KG1	1	b	.61	b	.37
KG2	1.20	.13	.66	9.45	.43
KG3	1.27	.13	.70	9.86	.49
KG4	1.29	.13	.74	10.23	.54
KG5	1.39	.13	.76	10.48	.58
<i>Netwerken</i>					
NV1	1	b	.63	b	.40
NV2	1.36	.13	.77	10.12	.47
NV3	1.52	.13	.86	11.67	.71
NV4	1.49	.13	.85	11.25	.63
<i>Besef Rendement</i>					
BR1	1	b	.64	b	.41
BR2	1.14	.11	.71	10.76	.51
BR3	.99	.09	.70	10.59	.49
BR4	1.26	.11	.79	11.64	.62
BR5	1.26	.11	.81	11.93	.66
<i>Verantwoordelijkheid</i>					
OV1	1	b	.47	b	.22
OV2	1.35	.20	.55	6.86	.31
OV3	1.71	.23	.67	7.54	.45
OV4	1.45	.19	.68	8.57	.46

Besluitvaardigheid

BV1	1	b	.61	b	.37
BV2	.84	.09	.63	9.33	.39
BV3	.93	.09	.70	10.19	.50
BV4	1.02	.10	.67	9.85	.45

Kansen Zien

KZ1	1	b	.68	b	.46
KZ2	.97	.09	.71	11.39	.51
KZ3	.89	.08	.66	10.65	.44
KZ4	.84	.08	.69	11.09	.48
KZ5	1.03	.09	.64	11.74	.54

Zicht op markt

ZM1	1	b	.48	b	.23
ZM2	1.46	.19	.57	7.53	.33
ZM3	1.48	.18	.68	8.21	.46
ZM4	1.44	.18	.64	7.99	.41

Inschatten Risico's

IR1	1	b	.81	b	.66
IR2	.91	.06	.77	15.06	.60
IR3	1.00	.07	.78	15.32	.61
IR4	.95	.07	.74	14.11	.54

Toekomstig Plannen

TP1	1	b	.62	b	.38
TP2	1.23	.11	.77	11.23	.59
TP3	1.12	.11	.68	10.26	.46
TP4	1.20	.13	.60	9.35	.36

Nota: alle coëfficiënten waren significant op het <.001 niveau

Tabel 24. Interne consistentie 360° Entrespiegel 2.0

Schaal (competentie)	Cronbach's α
Doorzettingsvermogen	.71
Overtuigingskracht	.82
Klantgerichtheid	.79
Netwerken vormen	.82
Besef rendement	.85
Verantwoordelijkheid / zelfbewustzijn	.69
Besluitvaardigheid	.74
Kansen zien	.83
Zicht op markt	.70
Inschatten risico's	.86
Toekomstig plannen	.76

9.4. *Conclusie*

De resultaten op basis van de initiële data geven aan dat de 360° versie vergelijkbaar is met de ENTRE-Spiegel 2.0 verdere opvolging is echter noodzakelijk gezien niet alle fit indices optimaal zijn. Over het algemeen kunnen we wel besluiten dat gezien de beperkte data die voorhanden is op dit moment de resultaten veelbelovend zijn.

Bijlage 1: ENTRE-Spiegel 2.0

Definities, gedragsindicatoren en feedback

Antwoord mogelijkheden:

- 1 = Nooit
- 2 = Bijna nooit
- 3 = Soms
- 4 = Regelmatig
- 5 = Bijna altijd
- 6 = Altijd

- Doorzettingsvermogen (Kerncompetentie)

Ondernemers kunnen krachtig doorgaan ondanks tegenslagen. Ze kunnen dit ook op lange termijn. Ze kunnen zich vastbijten in het werk en het niet loslaten voordat het doel bereikt is; ze blijven dus niet bij de pakken zitten. Ondernemers streven ernaar om taken af te maken waaraan ze begonnen zijn, ook wanneer zij deze niet boeiend meer vinden en / of andere taken opduiken. Mogelijke obstakels gaan zij niet uit de weg maar pakken zij met een gezonde portie vastberadenheid aan.

DV1	Ik blijf geconcentreerd doorwerken, ook als er afleiding is.
DV2	Ik eis veel van mezelf als ik aan het werk ben.
DV3	Na tegenslag of mislukking ga ik toch door met een taak.
DV4	Ik werk met een duidelijk doel voor ogen.

Onder ondergrens

Op het vlak van doorzettingsvermogen is er voor jou nog werk aan de winkel. Laat je niet bij de eerste tegenslag uit je lood slaan! Durf zoeken naar (creatieve) oplossingen voor de obstakels. Zoek samen met je coach naar manieren om je doorzettingsvermogen te versterken.

In de zone

Je bent een doorzetter. Je blijft niet bij de pakken zitten en je hebt een duidelijk doel voor ogen. Bespreek met je coach de bovenstaande vaardigheden van doorzettingsvermogen en kijk samen waar er nog groeikansen voor je liggen.

Boven bovengrens

Doorzettingsvermogen is een belangrijke competentie in ondernemerschap. Je bent heel gedreven. Let er wel voor op dat je niet koppig doorgaat bij een mislukking. Soms wil een tegenslag gewoon ook zeggen dat je er niet omheen kan. Stel je dus flexibel op, blijf niet doordrammen op iets wat je niet kan halen.

- Overtuigingskracht (kerncompetentie)

Ondernemers zijn in staat om anderen door goede argumenten te overtuigen van een bepaald standpunt of van de uitvoering van een bepaald plan, idee of product. Deze competentie zetten ze in bij hun omgang met klanten en medewerkers en bij onderhandelingen met andere leveranciers. Hierdoor slagen ze erin mensen enthousiast te maken en hen mee te krijgen in de verwezenlijking van hun doel.

OK1	Ik leg mijn ideeën duidelijk en samenhangend uit.
OK2	Ik maak mensen enthousiast voor mijn idee.
OK3	Ik maak aan anderen duidelijk wat ik wil bereiken.
OK4	Ik gebruik de juiste argumenten in functie van de persoon waar ik mee praat.
OK5	Ik breng mijn boodschap over op een enthousiaste manier.

Onder de ondergrens

Je mist overtuigingskracht en nochtans is dit één van de kerncompetenties van een ondernemer. Probeer te achterhalen wat het precies is waar je moet aan werken: is het een eigen mening hebben? Of vind je het moeilijk om in een (verkoops-)gesprek een klare, samenhangende boodschap te brengen? Er bestaan zeker en vast ook opleidingen of workshops die gericht inspelen op jouw noden.

In de zone

Je geeft aan dat je anderen kan overtuigen van een bepaald standpunt of van de uitvoering van een bepaald plan, idee of product. Je weet hiervoor de juiste argumenten te vinden. Deze competentie is heel belangrijk bij het omgaan met je (latere) klanten en bij onderhandelingen met je leveranciers. Maar ook in de omgang met je medewerkers: je slaagt er in mensen enthousiast te maken en hen mee te krijgen in wat je wilt bereiken.

Boven de bovengrens

Jij kunt overtuigen door argumentatie, zoveel is duidelijk. Pas wel op dat je niet overdrijft want dat kan drammerig overkomen. Soms zal iemand niet te overtuigen zijn van jouw idee, wees dan niet fanatiek of opdringerig. Respecteer een andere mening.

- Netwerken (kerncompetentie)

Ondernemers zijn in staat om nuttige (interne en externe) netwerken op te bouwen en netwerken te onderhouden. Hierdoor kunnen ze nieuwe klanten werven en vaste klanten behouden. Ondernemers bezitten de vaardigheden om op een gepaste manier met anderen om te gaan. Ze durven hun netwerk gebruiken als ze er nood aan hebben. Ze staan ook klaar om anderen te helpen, waardoor hun netwerk onderhouden blijft.

NW 1	Ik ontwikkel vertrouwensrelaties met anderen die standhouden.
NW2	Ik leer graag nieuwe mensen kennen.
NW3	Ik doe wat nodig is om te zorgen dat mijn contacten met mensen goed blijven.
NW4	Ik onderhoud mijn persoonlijk netwerk.

Onder ondergrens

Ondernemen doe je niet alleen, je hebt goede langdurige (klanten-) relaties nodig.

Het is voor jou belangrijk dat je met je coach bekijkt hoe je kunt verbeteren in het leggen van nieuwe relaties en of het onderhouden van bestaande relaties.

In de zone

Het netwerken gaat je goed af, dat is belangrijk voor ondernemers. Je leert vlot nieuwe mensen kennen en breidt daardoor je klantenbestand gemakkelijk uit. Bekijk samen met je coach hoe je hierop verder kunt werken. Dit zal je zeker ten goede komen.

Boven bovengrens

Bravo, je bent een echte netwerker! Het is belangrijk dat je niet afhankelijk wordt van je netwerk ingeval deze wegvalt.

Tip: vraag aan je omgeving hoe zij jou als netwerker zien. Dit kan je bijvoorbeeld ook door hen de '2^{de} mening' ENTRE-Spiegel in te laten vullen. Je kan dit via je coach doen.

- Zicht op markt (kerncompetentie)

Ondernemers hebben zicht op hun concurrenten en leveranciers. Zij kennen hun eigen positie in vergelijking met hun concurrenten.

Ze weten hoe de sector evolueert en spelen in op de globale trends en ontwikkelingen. Ze weten wat groei betekent.

ZM1	Ik weet wie mijn (toekomstige of huidige) concurrenten (medespelers, tegenspelers) kunnen worden.
-----	---

ZM2	Ik onderhandel met leveranciers over de aankoop en leveringsvoorwaarden.
ZM3	Ik spreek met anderen om te weten wat er leeft en wat er nodig is.
ZM4	Ik weet wie mijn (potentiële) leveranciers zijn.

Onder ondergrens

Je hebt nog onvoldoende zicht op wat er binnen jouw sector leeft en wie de spelers binnen je sector zijn (concurrenten en leveranciers). Zoom samen met je coach in op de verschillende aspecten om meer (in-)zicht te krijgen op jouw markt.

In de zone

Je weet al goed wie je concurrenten en leveranciers zijn en hoe jouw sector evolueert. Het is wel belangrijk dat je hier nog meer inzicht in verwerft. Bekijk samen met je coach hoe je dit kan aanpakken.

Boven bovengrens

Je hebt een heel goed zicht op je sector. Als ondernemer is het belangrijk om daar steeds aandacht voor te hebben. Zorg dat je jezelf niet vastzet door detailanalyse.

- Inschatten van risico's (kerncompetentie)

Ondernemers kunnen hun kennis, vaardigheden en ervaring aanwenden. Zo schatten ze een risico dat hun pad kruist op een juiste manier in om het bedrijf succesvol te laten groeien. Ze zijn in staat informatie samen te brengen en aan elkaar te linken. Daarbij houden ze steeds de tijd en het vooropgestelde doel voor ogen. Ondernemers kunnen omgaan met onzekere en dwingende omstandigheden die met risico's gepaard gaan; ze zien uitdagingen eerder als kansen dan als bedreigingen.

IR1	Ik analyseer de mogelijke risico's voor ik aan iets begin.
IR2	Ik weeg voor- en nadelen af wanneer ik een risico moet nemen.
IR3	Ik ga eerst na wat de mogelijke negatieve gevolgen kunnen zijn van een risicovolle <u>opportuniteit</u> .
IR4	Ik bepaal of ik een risico neem pas na het afwegen van de verschillende kosten en baten.

Onder ondergrens

Je beheerst de competentie 'inschatten van risico's' nog niet helemaal. Wellicht ondervind je moeilijkheden bij het bepalen van de kosten en de baten en het inschatten van de voor- en nadelen. Ga hier met je coach zeker op in.

In de zone

Meestal schat je de risico's goed in. Je bent in staat om met de beschikbare informatie voor- en nadelen en kosten en baten af te wegen. Je gaat hier flexibel mee om. Ga samen met je coach na waar je hier nog meer aandacht aan kunt besteden.

Boven bovengrens

Je ziet risico's als uitdagingen die kansen creëren. Je gaat heel bewust om met het analyseren van risico's en het afwegen van voor- en nadelen. Pas er wel voor op dat dit niet verlamdend op je werkt, waardoor je kansen zou mislopen.

- Klantgerichtheid

Ondernemers zijn in staat om klanten te werven en te behouden. Ze denken na hoe ze hun klanten een goede en correcte service kunnen geven en ze zijn zich bewust van het belang van een goede dienstverlening. Ondernemers wenden hun luistervaardigheid en beleefdheid aan in de omgang met steeds mondiger wordende klanten. Ze geven duidelijke en correcte informatie over hun producten en diensten zodat hun klanten realistische verwachtingen zouden hebben.

KG1	Ik luister aandachtig naar klanten.
KG2	Ik reageer op een gepaste manier op de commentaren en vragen van klanten.
KG3	Klanten kunnen met hun klachten bij mij terecht.
KG4	Ik gebruik de feedback van klanten om producten en diensten te verbeteren.
KG5	Ik informeer klanten zodat ze een juist beeld krijgen van de aangeboden diensten en producten.

Onder de ondergrens

Het omgaan met klanten is zeker nog voor verbetering vatbaar. Je kan van je klanten veel leren als je aandachtig naar ze luistert. Neem hun positieve feedback maar ook hun klachten 'au sérieux' en ga ermee aan de slag om je eigen dienstverlening te verbeteren. Ga samen met je coach na waar je eventueel nog bijkomende opleiding(en) kan volgen om maximale klantgerichtheid bij jezelf te ontwikkelen.

In de zone

Jij luistert naar de wensen en behoeften van je klanten en je handelt ernaar. Je geeft hen correcte informatie en een goede service. Je blijft beleefd. Op die manier bouw je een degelijk klantenbestand uit, je klanten komen terug. Bekijk met je coach of er nog vaardigheden zijn die je wil versterken, zoals bijvoorbeeld communicatie-skills of klachtenbehandeling.

Boven de bovengrens

Je beseft dat je klanten je meest waardevolle ‘goed’ zijn. Je bent een kei in het verzorgen van je goede (klanten)contacten. Overdrijf hier evenwel niet in want het kan dan lijken alsof je het niet meent. Alsof je als een windhaan met iedereen mee waait. Let ook op dat je je klant niet zo centraal stelt, dat je je zakelijke belangen tekort doet. Niet elke klacht is gegrond, niet elke feedback is correct of realistisch!

- Besef van rendement

Ondernemers zijn in staat om resultaten te behalen. Ze willen zoveel mogelijk bereiken met zo weinig mogelijk middelen (geld, mensen, tijd, grondstoffen). Ondernemers schatten de kosten en mogelijke winsten in van financiële beslissingen voor ze een beslissing nemen. Ze houden hun budget, de kostprijs van hun producten of diensten en hun beschikbare middelen onder controle. Ondernemers verspillen nooit materiaal en waarderen de inzet van mensen. Ondernemers hebben zicht op welke factoren winst of verlies mee kunnen beïnvloeden en welke factoren daarvan ze zelf in de hand hebben.

BR1	Ik hou mijn budget voortdurend in de gaten wanneer ik met iets bezig ben.
BR2	Voordat ik geld investeer, onderzoek ik andere mogelijkheden.
BR3	Ik denk na over hoe ik mijn middelen gebruik. Ik probeer deze middelen op de best mogelijke manier te gebruiken.
BR4	Voor ik aan iets begin, denk ik na over wat het me kost en wat het me opbrengt.
BR5	Ik bewaak mijn inkomsten en uitgaven om financieel gezond te blijven.

Onder de ondergrens

Je financiële en economische inzichten zijn momenteel te beperkt om een eigen zaak op te starten. Je houdt er onrealistische ideeën op na. Een cursus bedrijfsbeheer is voor jou een must. Je coach zal je vertellen welke zaken je precies dient aan te pakken.

In de zone

Je hebt een klare kijk op alle elementen die aan de basis liggen van een gezonde zaakvoering. In sommige aspecten (geld, mensen, tijd, grondstoffen) zal je je misschien nog wat extra moeten verdiepen en/of specifieke kennis moeten opdoen. Probeer ook op lange termijn te denken. Spreek hierover met je coach, hij/zij kan je doorverwijzen indien nodig.

Boven de bovengrens

Je hebt een goed besef van rendement en je houdt alle aspecten die daarmee samenhangen goed in het oog. Let op van (teveel) analyse op papier, hou steeds de realiteit voor ogen en denk op lange termijn, niet op korte.

- Verantwoordelijkheid

Ondernemers zijn in staat onafhankelijk van anderen hun oordeel te vormen en problemen op te lossen. Ze nemen verantwoordelijkheid op voor hun eigen handelen maar ook voor de onderneming in zijn geheel. Ondernemers nemen daarom het voortouw en wijzen anderen op hun verantwoordelijkheden.

VH1	Ik vorm zelfstandig een oordeel, ook wanneer anderen er anders over denken.
VH2	Wanneer iemand zijn verantwoordelijkheden niet opneemt wijs ik die persoon daarop.
VH3	Bij grote taken die door meerdere mensen moeten uitgevoerd worden, neem ik vaak de leiding.
VH4	Ik draag de eindverantwoordelijkheid over taken die verdeeld zijn.

Onder de ondergrens

Er is nog werk aan de winkel als het aan komt op: verantwoordelijkheid nemen, leiding geven en zelfstandigheid. Allemaal zaken waar gelukkig aan gewerkt kan worden. Laat je dus niet afschrikken omdat je (nog) niet tot de top behoort in deze categorie. Maar steek nu de handen uit de mouwen en kijk samen met je coach hoe je hier vooruitgang kan realiseren. Niet alleen als ondernemer maar ook als mens word je hier beter van!

In de zone

Je vertrouwt op je eigen handelen en beslissingen en houdt daarbij rekening met je kwaliteiten en beperkingen. Je neemt verantwoordelijkheid, je kan de leiding op je nemen.

Boven de bovengrens

Je hebt een heel groot verantwoordelijkheidsgevoel en dat is prima. Een ondernemer staat immers voor heel wat uitdagingen. Let wel op dat je niet overbelast geraakt omdat je teveel in eigen handen houdt. Durf delegeren en/of hulp inroepen.

- Besluitvaardigheid

Ondernemers kunnen beslissingen nemen. Zij durven ook beslissingen nemen wanneer niet iedereen het met hen eens is. Zij zijn in staat om op basis van kennis en informatie in kritieke situaties tot besluiten te komen voor de voortgang van de onderneming. Ondernemers blijven,

eenmaal een beslissing genomen, achter hun standpunt staan. Zij zetten zich er 100% voor in zonder telkens te piekeren of de andere mogelijkheid niet beter geweest was.

BV1	Ik neem graag initiatief.
BV2	Als ik iets beslis, weet ik precies waarom ik dat beslis.
BV3	Ik schat snel een situatie goed in.
BV4	Ik neem beslissingen zelfstandig.

Onder de ondergrens

Als het op ondernemen aankomt, twijfel je nog teveel. Je durft zelf te weinig beslissingen nemen omdat je de situatie niet goed kan inschatten of je stelt een beslissing te lang uit waardoor het geschikte moment passeert en er iemand anders met jouw idee gaat lopen. Je coach kan je beslist helpen in je zoektocht om besluitvaardiger te worden. Bekijk samen de mogelijkheden.

In de zone

Jij kan een situatie meestal goed inschatten en daaruit de nodige besluiten trekken en toepassen. Je gaat er dan ook volledig voor. Zorg dat je steeds over de juiste/meest recente info beschikt voordat je tot een besluit komt. Laat je ook niet opjagen, ga niet té snel: sommige beslissingen worden beter als je ze wat laat ‘rijpen’.

Boven de bovengrens

Je bent heel besluitvaardig en dat is een basiseigenschap van een goede ondernemer. Wees niet overmoedig door te snel of te vroeg keuzes te maken, dat zou je zuur kunnen opbreken. Zorg dat je over de juiste/meest recente info beschikt, want ze vormen de basis voor een gefundeerd besluit!

- Kansen zien

Ondernemers kunnen behoeften van klanten opsporen of bepalen. Ze kennen de noden, behoeften en wensen van hun omgeving en hebben inzicht in hoe hun sector zal ontwikkelen in de toekomst. Hierdoor ontstaan kansen voor nieuwe producten of diensten die beter inspelen op de markt en de klantbehoeften.

KZ1	Ik heb originele ideeën voor nieuwe producten of diensten op de markt.
KZ2	Ik weet wanneer mijn (toekomstige) klanten nieuwe producten en diensten willen.
KZ3	Ik kan vooraf bedenken welke nieuwe ontwikkelingen er zullen komen binnen de sector waarin ik werk.

KZ4	Ik weet welke noden en behoeften mijn omgeving heeft.
KZ5	Ik kan creatief reageren op kansen.

Onder ondergrens

Je ziet nog te weinig wat anderen nodig hebben. Vertaald naar ondernemen betekent dit dat je onvoldoende voeling hebt met de sector waarin je wil ondernemen. Hierdoor mis je de opportuniteiten die zich voordoen. Ook je coach zal je hierover nuttige tips kunnen geven. Blijf niet op safe spelen want stilstaan is achteruitgaan.

In de zone

Je weet hoe je de behoeften en noden van anderen kan achterhalen. Met deze informatie ga jij gericht aan de slag. Als ondernemer betekent dat creatief (na)denken en misschien wel nieuwe producten of diensten aanbieden. Als niet- ondernemer ga je creatief om met noden en behoeften van anderen.

Bekijk met je coach hoe je nog een stapje verder kunt gaan om kansen te grijpen en/of gerichte keuzes te maken om in te spelen op noden en behoeften van je omgeving of je sector (waarin je wilt starten).

Boven de bovengrens

Jij weet zeer goed waar anderen nood aan hebben en je bent creatief genoeg om daarop in te spelen. Je volgt je sector op de voet op. Als ondernemer is het belangrijk om niet te snel maar ook niet te traag in te spelen op de (nieuwe) behoeften. Een te groot en te breed aanbod van diensten / producten kan er toe leiden dat de kwantiteit groter wordt dan de kwaliteit. Weeg de opportuniteiten steeds af in functie van de koers die je wil bewandelen.

- Toekomst gericht plannen

Ondernemers kunnen op basis van hun visie en strategie een planning uitwerken. Ze kunnen inschatten welke stappen (prioritair) gezet moet worden om hun doel te bereiken. Zij kunnen tussentijds inschatten of ze de goede koers aanhouden en kunnen bijsturen indien nodig. Voor elk tussendoel gaan zij na of het realistisch is om het op de geplande manier te bereiken. Ze voorzien waar nodig een alternatieve weg.

TP1	Als ik merk dat ik de gewenste resultaten misschien niet haal, pas ik mijn plan onmiddellijk aan.
TP2	Ik bepaal welke stappen eerst moeten genomen worden om mijn project te realiseren.
TP3	Ik vergelijk de gemaakte vorderingen met de gemaakte plannen.
TP4	Voor ik aan iets begin, stel ik een planning op.

Onder ondergrens

Je bent nog niet echt doelbewust met de toekomst (van je zaak) bezig. Om een goede ondernemer te worden zal je toch wat meer planmatig te werk moeten gaan. Een goede koers bepalen en deze volgen en bijsturen zijn hier belangrijk. Anders dreigt het gevaar dat je de feiten achterna holt.

Je coach kan je beslist ook nog tips meegeven hoe je een goed stappenplan opmaakt voor een succesvolle verderzetting van je zaak.

In de zone

Je maakt plannen voor de toekomst en je weet met welke factoren je rekening moet houden om bij te sturen. Je houdt het vooropgestelde doel nauwlettend in het oog. Onderweg hou je rekening met (nieuwe) voortkomende evoluties. Vraag gerust aan je coach bijkomende tips en tricks om je planning(en) nog efficiënter te maken.

Boven de bovengrens

Met visie en strategie werk je doelgericht je plannen uit. Je weet stap voor stap hoe je je doel zal bereiken. Het accuraat bijsturen van je plannen zorgt ervoor dat je de juiste koers aanhoudt. Zorg naast het (lange termijn) plannen er ook voor dat je voldoende aandacht hebt voor de dagdagelijkse zaken.

Bijlage 2: 360° ENTRE-Spiegel 2.0

1. Doorzettingsvermogen

<i>DV2</i>	<i>De kandidaat ondernemer blijft geconcentreerd doorwerken, ook als er afleiding is.</i>
<i>DV3</i>	<i>De kandidaat ondernemer eist veel van zichzelf als hij/zij aan het werk is.</i>
<i>DV4</i>	<i>Na tegenslag of mislukking gaat de kandidaat ondernemer toch door met een taak.</i>
<i>DV5</i>	<i>De kandidaat ondernemer werkt met een duidelijk doel voor ogen.</i>

2. Overtuigingskracht

<i>OK3</i>	<i>De kandidaat ondernemer legt zijn/haar ideeën duidelijk en samenhangend uit.</i>
<i>OK4</i>	<i>De kandidaat ondernemer maakt mensen enthousiast voor zijn/haar idee.</i>
<i>OK5</i>	<i>De kandidaat ondernemer maakt aan anderen duidelijk wat hij/zij wil bereiken.</i>
<i>OK7</i>	<i>De kandidaat ondernemer gebruikt de juiste argumenten in functie van de persoon waar hij/zij mee praat.</i>
<i>OK9</i>	<i>De kandidaat ondernemer brengt zijn/haar boodschap over op een enthousiaste manier.</i>

3. Klantgerichtheid

<i>KG3</i>	<i>De kandidaat ondernemer luistert aandachtig naar klanten.</i>
<i>KG4</i>	<i>De kandidaat ondernemer reageert op een gepaste manier op de commentaren en vragen van klanten.</i>
<i>KG5</i>	<i>Klanten kunnen met hun klachten bij de kandidaat ondernemer terecht.</i>
<i>KG7</i>	<i>De kandidaat ondernemer gebruikt de feedback van klanten om producten en diensten te verbeteren.</i>
<i>KG8</i>	<i>De kandidaat ondernemer informeert klanten zodat ze een juist beeld krijgen van de aangeboden diensten en producten.</i>

4. Netwerken

NV3	<i>De kandidaat ondernemer ontwikkelt vertrouwensrelaties met anderen die kunnen standhouden.</i>
NV4	<i>De kandidaat ondernemer leert graag nieuwe mensen kennen.</i>
NV5	<i>De kandidaat ondernemer doet wat nodig is om te zorgen dat zijn/haar contacten met mensen goed blijft.</i>
NV6	<i>De kandidaat ondernemer onderhoudt zijn/haar persoonlijk netwerk.</i>

5. Besef van rendement

BR2	<i>De kandidaat ondernemer houdt zijn/haar budget voortdurend in de gaten wanneer hij/zij met iets bezig is.</i>
BR3	<i>Voordat de kandidaat ondernemer geld investeert, onderzoekt hij/zij andere mogelijkheden.</i>
BR4	<i>De kandidaat ondernemer denkt na over hoe hij/zij zijn/haar middelen gebruikt. Hij/zij probeert deze middelen op de best mogelijke manier te gebruiken.</i>
BR5	<i>Voor de kandidaat ondernemer aan iets begint, denkt hij/zij na over wat het hem kost en wat het hem opbrengt.</i>
BR8	<i>De kandidaat ondernemer bewaakt zijn/haar inkomsten en uitgaven om financieel gezond te blijven.</i>

6. Verantwoordelijkheid

OV2	<i>De kandidaat ondernemer vormt zelfstandig een oordeel, ook wanneer anderen er anders over denken.</i>
OV3	<i>Wanneer iemand zijn/haar verantwoordelijkheden niet opneemt, wijst de kandidaat ondernemer die persoon daarop.</i>
OV4	<i>Bij grote taken die door meerdere mensen moeten uitgevoerd worden, neemt de kandidaat ondernemer vaak de leiding.</i>
OV5	<i>De kandidaat ondernemer draagt de eindverantwoordelijkheid over taken die verdeeld zijn.</i>

7. Besluitvaardigheid

BV2	<i>De kandidaat ondernemer neemt graag initiatief.</i>
-----	--

<i>BV3</i>	<i>Als de kandidaat ondernemer iets beslist, weet hij/zij precies waarom hij/zij dat beslist.</i>
<i>BV4</i>	<i>De kandidaat ondernemer schat snel een situatie goed in.</i>
<i>BV6</i>	<i>De kandidaat ondernemer neemt beslissingen zelfstandig.</i>

8. Kansen zien

<i>KZ3</i>	<i>De kandidaat ondernemer heeft originele ideeën voor nieuwe producten of diensten op de markt.</i>
<i>KZ4</i>	<i>De kandidaat ondernemer weet wanneer zijn/haar (toekomstige) klanten nieuwe producten en diensten willen.</i>
<i>KZ5</i>	<i>De kandidaat ondernemer kan vooraf bedenken welke nieuwe ontwikkelingen er zullen komen binnen de sector waarin hij/zij werkt.</i>
<i>KZ6</i>	<i>De kandidaat ondernemer weet welke noden en behoeften zijn/haar omgeving heeft.</i>
<i>KZ7</i>	<i>De kandidaat ondernemer kan creatief reageren op kansen.</i>

9. Zicht op markt

<i>ZM2</i>	<i>De kandidaat ondernemer weet wie zijn/haar (toekomstige of huidige) concurrenten (medespelers, tegenspelers) kunnen worden.</i>
<i>ZM4</i>	<i>De kandidaat ondernemer onderhandelt met leveranciers over de aankoop en leveringsvoorwaarden.</i>
<i>ZM7</i>	<i>De kandidaat ondernemer spreekt met anderen om te weten wat er leeft en wat er nodig is.</i>
<i>ZM8</i>	<i>De kandidaat ondernemer weet wie zijn/haar (potentiële) leveranciers zijn.</i>

10. Inschatten van risico's

<i>IR2</i>	<i>De kandidaat ondernemer analyseert de mogelijke risico's voor hij/zij aan iets begint.</i>
<i>IR3</i>	<i>De kandidaat ondernemer weegt voor- en nadelen af wanneer hij/zij een risico moet nemen.</i>
<i>IR5</i>	<i>De kandidaat ondernemer gaat eerst na wat de mogelijke negatieve gevolgen kunnen zijn van een risicovolle opportuniteit.</i>
<i>IR8</i>	<i>De kandidaat ondernemer bepaalt of hij/zij een risico neemt pas na het afwegen van de verschillende kosten en baten.</i>

11. Toekomst gericht plannen

TP2	<i>Als de kandidaat ondernemer merkt dat hij/zij de gewenste resultaten misschien niet haalt, past hij/zij zijn/haar plan onmiddellijk aan.</i>
TP5	<i>De kandidaat ondernemer bepaalt welke stappen eerst moeten genomen worden om zijn/haar project te realiseren.</i>
TP6	<i>De kandidaat ondernemer vergelijkt de gemaakte vorderingen met de gemaakte plannen.</i>
TP8	<i>Voor de kandidaat ondernemer aan iets begint, stel hij/zij een planning op.</i>

Referenties

- Chandler, G.N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and value performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.
- Duckworth, A.L., & Quinn, P.D. (2009). Development and validation of the short Grit scale (Grit-S). *Journal of Personality Assessment*, 91, 166-174.
- Evers, F.T., & Rush, J.C. (1996). The bases of competence: Skill development during the transition from university to work. *Management Learning*, 27, 275-300.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* [Third edition]. London: Sage Publications Ltd.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 39-50.
- Fraley, C. and Raftery, A.E. (2002). Model-based clustering, discriminant analysis, and density estimation. *Journal of the American Statistical Association*, 97, 611-631.
- Hajjat, M.M. (2002). Customer orientation: Construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 20, 428-441.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modelling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98.
- Kyndt, E., Coertjens, V., Van Daal, T., Donche, V., Gijbels, D., & Van Petegem, P. (2015). The development of students' motivation in the transition from secondary to higher education: A longitudinal study. *Learning and Individual Differences*, 39, 114-123. Doi:10.1016/j.lindif.2015.03.001
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competences: Assessment and predictive value for continued entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13-25. doi:10.106/j.jvb.2015.07.002
- Kyndt, E., & Onghena, P. (2014). The integration of work and learning: Tackling the complexity by means of structural equation modelling. In C. Harteis, A. Rausch, & J. Seifried (eds.), *Discourses on professional learning: On the boundary between learning and working* (pp. 255-291). Springer.
- Kyndt, E., Vermeire, E., & Cabus, S. (2016, Accepted). Informal workplace learning among nurses: Can organisational learning conditions and personal characteristics predict learning outcomes? *Journal of Workplace Learning*.
- Packer, M. (2011). *The Science of Qualitative Research*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Van de Schoot, R., Lugtig, P., & Hox, J. (2012). A checklist for testing measurement invariance. *European Journal of Developmental Psychology*, 9, 486-492.